

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA.

IFPB - CAMPUS JOÃO PESSOA

DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR

UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS

CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

MAYARA LEITE DO NASCIMENTO

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

CONTRATO DE TRABALHO NO IFPB: Acúmulo e desvio de função no  
âmbito da Secretaria da Reitoria.

João Pessoa

2015

MAYARA LEITE DO NASCIMENTO

## **RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**



Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, Curso Superior de Bacharelado em Administração, como parte das atividades para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

João Pessoa

2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP  
Biblioteca do IFPB, *campus* João Pessoa

N244c

Nascimento, Mayara Leite do.

Contrato de trabalho no IFPB : acúmulo e desvio de  
função no âmbito da Secretaria da Reitoria / Mayara L.  
Nascimento. – 2015.

78 f. : il.

TCC (Bacharelado em Administração) – Instituto Federal  
de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB,  
Campus João Pessoa.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Especialista Caroline Limeira P. Perrusi

1. Contrato de trabalho. 2. Relações contratuais. 3.  
Condições de trabalho. I. Título.

CDU 331.106

MAYARA LEITE DO NASCIMENTO

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

CONTRATO DE TRABALHO NO IFPB: Acúmulo e desvio de função no  
âmbito da Secretaria da Reitoria.

---

Mayara Leite do Nascimento

**Relatório aprovado em 23 de janeiro de 2015**

---

Prof. Caroline Helena Limeira Pimentel Perrusi, Especialista  
Orientadora

---

Prof. Annuska Macedo Santos de Franca  
Paiva, Metre.  
Examinadora

---

Prof. Giorgione Mendes Ribeiro Júnior,  
Especialista  
Examinador

Dedico este trabalho aos meus pais, Josai e Maria, à minha irmãzinha, às minhas avós e aos meus maravilhosos tios, pois eles são as minhas maiores riquezas e me incentivaram sem pedir nada em troca.

## **AGRADECIMENTOS**

Sou grata a Deus, que me deu a vida e com ela infinitamente mais do que merecia. Agradeço aos meus pais que me trouxeram a esse mundo. A minha querida mãe dedico todos os agradecimentos que poderia, pois sem ela, realmente, nada disso seria possível. À minha irmãzinha Maysa, por todo o seu amor e cumplicidade dedicada e agora pelo meu querido cunhado que tem se demonstrado uma pessoa muito atenciosa.

Agradeço pela família que Ele me deu, pelos meus tios maravilhosos e companheiros, em especial à tia Lú por ter me dado à oportunidade de fazer um curso superior, além das suas preces, à tia Carmi, tio Eduardo, tia Solange e tio Jó (maravilhosos).

Agradeço às minhas avós, em especial a vovó Creuza (minha gatona) e suas incontáveis orações, seu zelo e sua torcida pela minha felicidade.

Finalmente, agradeço a todos os meus colegas de curso, dentre os quais muitos se tornaram grandes amigas, como é o caso de Vanessa, Elana, Catarina, Amanda Laíse, Cinara e Amanda Domingos. Em especial, agradeço a Vanessa por tudo que ela sempre fez por mim desde o instante em que nos conhecemos. Agradeço a todos os meus professores que sempre estiveram presentes ao longo desses anos e aos professores da banca que estão presentes em um momento tão importante da minha vida. Agradeço especialmente à minha orientadora tão querida, Carol, obrigada pela paciência e dedicação, principalmente, por ser uma excelente profissional.

E, por último, agradeço ao IFPB, que sempre esteve de portas abertas para mim. Instituição na qual eu tenho orgulho de ter concluído meu ensino superior e na qual fiz grandes amizades verdadeiras (Cristiane Antunes, Ana Beatriz e Edjofli).

## RESUMO

O presente trabalho visa analisar as formas de prestação de serviço na Administração Pública na Secretaria da Reitoria, no IFPB verificando se há inexistência de desvio e acúmulo de função no presente setor. Para tanto foi realizada uma pesquisa do tipo aplicada e de natureza quantitativa, com levantamento bibliográfico, quanto aos fins a pesquisa foi exploratória e descritiva. A coleta de dados ocorreu através da aplicação de um questionário, que teve por objetivo responder a questão problema: os servidores e os colaboradores terceirizados estão trabalhando em tarefas para as quais não foram contratados? O funcionário que atua de modo diverso das funções inerentes ao cargo ocupado, por exigência ou ordens diretamente advindas da estrutura hierárquica, deve perceber os benefícios correspondentes diante da oportunidade de exigir que seus direitos sejam cumpridos, portanto, existem muitos motivos para que o Poder Público queira aumentar a qualidade e a satisfação nos serviços públicos e consequentemente melhorar a motivação dos seus colaboradores, seja pela falta de recursos e necessidade urgente de economizar ou pelas reclamações trabalhistas que a existência dos problemas com acúmulo de função ou de desvio de função pode causar aos cofres públicos.

**Palavras-chave:** Servidores públicos; colaboradores terceirizados; desvio de função;

## LISTA DE SIGLAS

<b>ARINTER</b>	Assessoria de Relações Institucionais e Internacionais
<b>ASCOM</b>	Coordenação de Comunicação Social
<b>CEFET-PB</b>	Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba
<b>COMPEC</b>	Comissão Permanente de Concursos Públicos
<b>CONSUPER</b>	Conselho Superior
<b>DAPE</b>	Diretoria de Articulação Pedagógica
<b>DDP</b>	Departamento de Desenvolvimento de Pessoas
<b>DGEP</b>	Departamento de Gestão de Pessoas
<b>DTI</b>	Diretoria de Tecnologia da Informação
<b>EAA</b>	Escola de Aprendizes Artífices
<b>EAF</b>	Escola Agrotécnica Federal
<b>ENEM</b>	Exame Nacional do Ensino Médio
<b>ETF-PB</b>	Escola Técnica federal da Paraíba
<b>IESP</b>	Instituto de Educação Superior da Paraíba
<b>IFPB</b>	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
<b>GRD</b>	Gerenciamento de Rotinas Diárias
<b>MEC</b>	Ministério da Educação e Cultura
<b>PRAP</b>	Pró-Reitoria de Administração e Planejamento
<b>PRE</b>	Pró-Reitoria de Ensino
<b>PRODII</b>	Pró-Reitoria de Desenvolvimento, Institucionalização e Interiorização
<b>PROEXT</b>	Pró-Reitoria de Extensão
<b>PRPIPG</b>	Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-graduação.
<b>SUAP</b>	Sistema Único da Administração Pública
<b>TCU</b>	Tribunal de Contas da União
<b>TRT</b>	Tribunal Regional do Trabalho
<b>UFCG</b>	Universidade Federal de Campina Grande
<b>UFPB</b>	Universidade Federal da Paraíba
<b>UNIPÊ</b>	Centro Universitário de João Pessoa



## LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A .....	78
------------------	----

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### Figuras

Figura 1- Organograma da Reitoria.....	16
Figura 2 – Localização da Secretaria no Organograma do IFPB.....	29
Figura 3 – Fluxograma do Recebimento de documentos destinados ao Reitor.....	32
Figura 4 – Fluxograma de Encaminhar documentos já despachados pelo Reitor.....	34
Figura 5- Fluxograma de elaboração de ofícios expedidos.....	35

### Gráficos

Gráfico 1 – Quanto à quantidade de colaboradores no setor.....	66
Gráfico 2 - Quanto à existência de alguma forma de treinamento comum aos colaboradores.....	66
Gráfico 3 – Quantidade de pessoas que sabem diferencia acúmulo e desvio de função.....	67
Gráfico 4 – Quantidade de pessoas que alegam estarem atuando em desvio ou cúmulo de função.....	67
Gráfico 5 – Quanto à existência da divisão de tarefas.....	69
Gráfico 6 - Quanto à eficiência do modelo de trabalho.....	70

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO I – A Organização.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Identificação do Estagiário e da Organização.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 Histórico da Empresa.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3 Organograma geral da organização.....</b>	<b>15</b>
<b>1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado.....</b>	<b>19</b>
<b>1.5 Descrição da concorrência.....</b>	<b>20</b>
<b>1.6 Organização e Principais Fornecedores.....</b>	<b>21</b>
<b>1.7 Relacionamento organização-clientes.....</b>	<b>22</b>
<b>1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões.....</b>	<b>23</b>
1.8.1 Área de Recursos Humanos.....	23
1.8.2 Área de Marketing.....	24
1.8.3 Área de Finanças.....	25
1.8.4 Área de Produção.....	25
1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio.....	26
1.8.6 Área de Sistemas de Informação.....	27
 <b>CAPÍTULO II – A Área de Realização do Estágio.....</b>	 <b>28</b>
<b>2.1 Aspectos Estratégicos da Organização.....</b>	<b>29</b>
<b>2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades.....</b>	<b>31</b>
2.2.1 Atividade A – Receber os processos destinados ao Reitor.....	31
2.2.2 Atividade B – Encaminhar documentos já despachados pelo Reitor.....	33
2.2.3 Atividade C – Elaboração de ofícios expedidos.....	35
<b>2.3 Relacionamentos da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa.....</b>	<b>36</b>
 <b>CAPÍTULO III – Levantamento Diagnóstico.....</b>	 <b>37</b>
<b>3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio.....</b>	<b>38</b>
3.1.1 Centralizações excessiva na pessoa do Reitor.....	38
3.1.2 Desvio de atribuições de atividades do setor.....	38
3.1.3 Espaço Físico Inadequado.....	39
<b>3.2 Problema de Estudo.....</b>	<b>39</b>
<b>3.3 Características do Problema de Estudo.....</b>	<b>39</b>

<b>CAPÍTULO IV – Proposta de Trabalho.....</b>	<b>41</b>
<b>4.1 Objetivos.....</b>	<b>42</b>
4.1.1 Objetivo geral.....	42
4.1.2 Objetivos específicos.....	42
<b>4.2 Justificativa.....</b>	<b>43</b>
 <b>CAPÍTULO V – Desenvolvimento do Trabalho.....</b>	 <b>45</b>
<b>5.1 Contratos de trabalho.....</b>	<b>46</b>
5.1.1 Procedimentos de contratação de servidores.....	51
5.1.2 Procedimentos de contratação de colaboradores terceirizados na administração pública.....	56
5.1.3 A diferença entre desvio e acúmulo de função e os seus problemas.....	60
<b>5.2 Aspectos Metodológicos.....</b>	<b>63</b>
<b>5.3 Análises de Dados e Interpretação de Resultados.....</b>	<b>65</b>
5.3.1 Quesitos analisados.....	65
5.3.1.1 Quanto à forma de trabalho no IFPB.....	65
5.3.1.2 Quanto aos temas: acúmulo de funções e desvio de funções.....	67
5.3.1.3 Quanto aos benefícios/ gratificações.....	68
5.3.1.4 Quanto à divisão de tarefas no setor.....	69
5.3.1.5 Quanto ao trabalho dos colaboradores terceirizados.....	70
5.3.2 Sugestões de Melhorias.....	71
5.3.2.1 Quanto a iniciação dos novos trabalhadores do IFPB.....	71
5.3.2.2 Quanto ao trabalho dos colaboradores terceirizados e os benefícios/gratificações recebidos por outros serviços realizados pelos dois tipos de trabalhadores da instituição.....	71
<b>5.4 Aspectos Conclusivos.....</b>	<b>72</b>
 <b>REFERÊNCIAS.....</b>	 <b>74</b>

# **CAPÍTULO I**

## **A Organização**

## Identificação do Estagiário e da Organização

Mayara Leite do Nascimento, inscrita no Curso Superior de Bacharelado em Administração no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, Campus João Pessoa, sob a matrícula nº 20111460543 desenvolveu atividades pertinentes a relação de Estágio Supervisionado Obrigatório na organização Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – Reitoria, inscrita no CNPJ sob o número 10.783.898/0001-75, com sede no endereço Av. João da Mata, 720, no bairro de Jaguaribe. CEP: 58.015-430 na cidade de João Pessoa-PB. A sua atividade fim é a educação profissional e técnica de jovens e adultos, e tem como responsável o Reitor, atualmente, o Prof. Cícero Nicácio do Nascimento Lopes.

### 1.1 Histórico da Empresa

O Instituto Federal de Ciência, Educação e Tecnologia da Paraíba (IFPB) é uma instituição de educação superior, básica e profissional, tendo como foco principal a educação profissional e tecnológica. Para fins de legislação educacional, a Instituição conta como sedes as seguintes unidades: Reitoria (atualmente, este setor encontra-se espalhado em três prédios localizados em João Pessoa-PB); *Campus* João Pessoa; *Campus* de Campina grande; *Campus* de Sousa; *Campus* de Cabedelo; *Campus* de Cajazeiras; *Campus* de Princesa Isabel; *Campus* de Picuí; *Campus* de Monteiro e *Campus* de Patos.

A junção do Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba (CEFET-PB) com a Escola Agrotécnica Federal de Sousa (EAF Sousa), deu origem ao IFPB. Sua história nasceu no dia 23 de setembro de 1909, durante o governo do Presidente Nilo Peçanha, a partir do Decreto nº 7.566 do próprio ano que tinha como finalidade a criação de um grupo formado por dezenove instituições, dentre elas, a Escola de Aprendizes Artífices (EAA), que de acordo com a época, preenchiam aos requisitos do mercado de trabalho através da oferta de cursos como Alfaiataria, Marcenaria, Serralhar, Encadernação e Sapataria que eram realizados em conjunto com o curso Primário. Essas escolas tinham como objetivo ofertar um ensino profissional gratuito para as pessoas que necessitavam de uma profissão, mas não tinham condições de pagar pelo ensino (IFPB, 2014).

A Lei nº 378 de 1937, regulamento cujo conteúdo foi o primeiro a tratar, especificamente, de Ensino Técnico, Profissional e Industrial, originando a Escola em Liceu

Industrial. Já o Decreto nº 4.127/42 transformou o Liceu Industrial em Escola Industrial de João Pessoa, sendo conhecida também como Escola Industrial Federal da Paraíba, assim existindo até 1959.

Entre os anos de 1955 e 1979, por meio da portaria nº 552 de 4 de junho de 1955 a qual objetivava formar professores rurais, surge a Escola de Economia Doméstica Rural, sendo esta a primeira denominação dada a EAF Sousa.

No início dos anos 60, a já então Escola Técnica Federal da Paraíba (ETF-PB) mudou a sua localização, passando da antiga Rua João da Mata para um novo imóvel na Av. 1º de Maio, 720, onde atualmente localiza-se o *Campus* João Pessoa. Em busca de acolher as novas demandas foram implantados os Cursos Técnicos em Construção de Máquinas e Motores, o de Pontes e Estradas e também os primeiros cursos em nível 2º Grau que surgiam para atender a demanda da intensificação do processo de modernização desenvolvimentista do Brasil.

Ante o Decreto 52.666 de 11 de outubro de 1963, a Escola de Economia Doméstica Rural em Sousa passou a fornecer o Curso Técnico de Economia Doméstica também em nível de 2º grau. Em 1970 a Escola de Economia Doméstica Rural de Sousa transferiu-se para a sua sede atual, a qual está localizada na Rua Presidente Tancredo Neves, s/n, no Jardim Sorrilândia, mas foi apenas por força do Decreto nº 83.935/79 que a Escola de Economia Doméstica Rural de Sousa teve seu nome modificado para Escola Agrotécnica Federal de Sousa (EAF Sousa).

A década de 80 trouxe duas importantes mudanças para a Rede Federal de Educação Tecnológica: a primeira foi a oferta de cursos técnicos subsequentes e o uso de computador para otimização de propósitos acadêmicos e administrativos; a segunda foi a oferta de cursos técnicos especiais na modalidade de educação a distância, ministrados pela ETF-PB.

Em 23 de março de 1999, a Escola Técnica Federal da Paraíba tornou-se o Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba (CEFET-PB), como ficou conhecida até o final de 2008.

No ano de 2007, através do Decreto 6.095, o Ministério da Educação estabeleceu diretrizes para os processos de integração de instituições federais de educação tecnológica visando à constituição de uma rede de institutos federais. Esse processo recebeu o nome de ifetização, tendo sua implantação concluída apenas em 29 de dezembro de 2008 através da Lei nº 11.892, alterando, enfim, a terminologia CEFET-PB para IFPB.

Atualmente, o IFPB atua nas áreas profissionais das Ciências Agrárias, Ciências Biológicas, Ciências da Saúde, Ciências Exatas e da Terra, Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas, Engenharias e Linguística, Letras e Artes. Oferta cursos nos eixos tecnológicos de Recursos Naturais, Produção Cultural e Design, Gestão e Negócios, Infraestrutura, Produção Alimentícia, Controle e Processos Industriais, Hospitalidade e Lazer, Informação e Comunicação e Ambiente, Saúde e Segurança.

O Instituto vem ampliando o cumprimento da sua responsabilidade social, atuando fortemente em Programas de Formação Continuada (FIC), Programas de Educação de Jovens e Adultos (PROEJA), Programa Mulheres Mil e propicia estudos através do Ensino Técnico de Nível Médio, Ensino Tecnológico de Nível Superior, as Licenciaturas, os Bacharelados e os estudos de Pós-Graduação.

## **1.2 Organograma Geral da Organização**

Organizar não apenas os materiais dentro de uma empresa mas também os indivíduos e suas atividades em seus respectivos setores/departamentos pode ser o diferencial para o sucesso das grandes organizações. Para Oliveira (2010), departamentalização é o agrupamento das atividades e correspondentes recursos existentes em unidades organizacionais.

Ainda com base em Oliveira (2010, p. 101) o “organograma é a representação gráfica de determinados aspectos da estrutura organizacional”, sendo assim, trata-se de um tipo de diagrama que é representado graficamente, tendo como principal objetivo facilitar a visualização das hierarquias existentes, das unidades funcionais e das relações de comunicações entre eles.

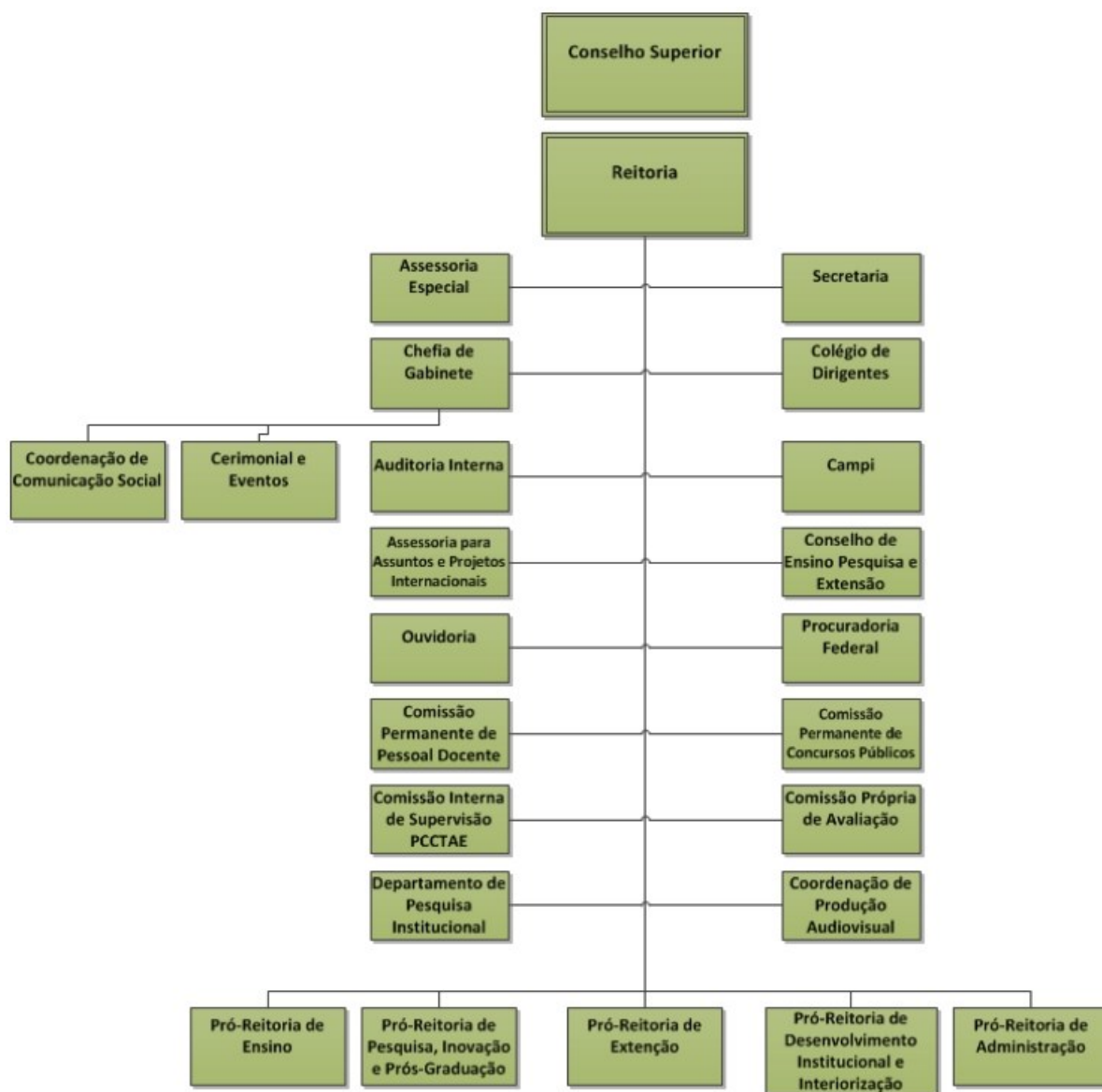
De acordo com Cury (2009), a estrutura do organograma tem por finalidade o melhor entendimento da estrutura e visualização de: órgãos componentes da empresa; de maneira genérica, os papéis desenvolvidos pelos órgãos; as conexões e/ ou relações de interdependência entre os órgãos; níveis administrativos; e, níveis hierárquicos;

Segue o organograma da instituição:



Figura 1- Organograma da Reitoria

Fonte: Pesquisa direta, 2014.



O órgão máximo do IFPB é o Conselho Superior (CONSUPER), o qual possui caráter consultivo e deliberativo, e tem, dentre outras, as seguintes funções: aprovar o plano de desenvolvimento institucional e de ação; apreciar e recomendar a proposta orçamentária anual; aprovar regulamentos internos e normas disciplinares; autorizar o Reitor a conferir títulos de mérito acadêmico, dentre outros.

Abaixo do Conselho Superior encontra-se a Reitoria, que é um órgão executivo. Seu papel é a administração, a coordenação e supervisão de todas as atividades da instituição.

Mais abaixo, diretamente ligados à Reitoria, ficam os setores de Assessoria Especial e a Secretaria. A principal atribuição desses setores é a de assessorar as atividades do Reitor. Ainda subordinado à Reitoria estão a Chefia de Gabinete que tem como função assessorar o Reitor na tomada de decisões relacionadas não só aos *campi*, mas também acordos feitos pela instituição e o Colégio de Dirigentes, órgão de apoio ao processo decisório da Reitoria.

Subordinados a da Chefia de Gabinete estão dois setores: a Coordenação de Comunicação Social e setor de Cerimonial e Eventos, responsáveis por organizar e divulgar alguns eventos do IFPB, tais como cerimônias, recepções, assinaturas de contratos e convênios etc. Ainda subordinado a Reitoria encontramos a Auditoria Interna que tem por função controlar e fiscalizar todos os *Campi*.

Também abaixo da Reitoria tem o setor de Assessoria para Projetos e Assuntos Internacionais, que tem por finalidade a divulgação de oportunidades e incentivos à realização de estudos, estágios e pesquisas em outros países. A Assessoria de Relações Institucionais e Internacionais (ARINTER) e o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão.

Ainda, existe a Ouvidoria que é o órgão de assessoria à Reitoria que intermedia a relação entre a Administração, os servidores e o público externo, garantindo a eles o acesso à informação sobre a administração pública. Ainda submisso a Reitoria está Procuradoria Federal que é o setor responsável pela consultoria e assessoramento jurídico dos atos praticados pelo Instituto. Há também a Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD) cujas competências e atribuições são as definidas no Decreto nº 94.664 de 1987 e legislação complementar, e a Comissão Permanente de Concursos Públicos (COMPEC), cuja principal responsabilidade é cuidar de todos os Concursos Públicos realizados pelo Instituto.

Em seguida, está a Comissão Interna de Supervisão que entre outras atribuições é responsável por acompanhar a implantação do Plano de Carreira em todas as suas etapas, fiscalizar e avaliar a implementação do plano de carreira no âmbito da respectiva instituição federal de ensino, propor à Comissão Nacional de Supervisão as alterações necessárias para o aprimoramento do plano; já Comissão Própria de Avaliação é uma comissão Permanente de Sindicância e Processos Administrativos Disciplinares, designada pela Reitoria.

Na penúltima linha do organograma estão o Departamento de Pesquisa Institucional que entre outras atribuições está a de fornecer informações institucionais e operar os sistemas de controle e avaliação criados pelo governo, desde que autorizado pelo mesmo; alimentar, gerar as informações, bem como executar os lançamentos nos sistemas de dados e informações educacionais operados pelos diversos organismos do Governo Federal,

devidamente autorizado por ele e coordenar os trabalhos de coleta, processamento e disseminação de dados e informações educacionais no campo do IFPB articulando-se com as várias instâncias do Instituto. Ainda desta maneira, subordinado a Reitoria, encontra-se à Coordenação de Produção Audiovisual, sendo esta última a responsável pela transmissão da TVIFPB. E, na última linha da representação gráfica dos setores da Reitoria estão as cinco Pró-Reitorias, que são órgãos executivos de apoio a Reitoria, e a cada uma compete, nos termos disponibilizados pela própria instituição (2014).

#### 1. Pró-Reitoria de Ensino

- a) Planejar, coordenar e fomentar as políticas de ensino para a Instituição, em consonância com as diretrizes emanadas do MEC, supervisionando a implementação dessas políticas pelos campi do Instituto Federal da Paraíba, avaliando o seu desenvolvimento e promovendo ações que garantam a articulação entre o Ensino, a Pesquisa e a Extensão;
- b) Elaborar os calendários acadêmicos, o planejamento didático-pedagógico, as normas acadêmicas, bem como relatórios das atividades no seu âmbito de atuação;
- c) Supervisionar e avaliar os projetos pedagógicos dos cursos ofertados pelo Instituto Federal da Paraíba no âmbito de sua competência, assim como estabelecer mecanismos para sua constante atualização (IFPB, 2014).

#### 2. Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação.

- a) Elaborar a política de pesquisa, pós-graduação e inovação do Instituto;
- b) Planejar, coordenar, avaliar e acompanhar os resultados de ações envolvendo pesquisa, pós-graduação lato e stricto sensu e inovação;
- c) Assistir ao Reitor em assuntos pertinentes à Pró-reitoria de Pesquisa e Inovação, além de exercer outras atividades que lhe forem atribuídas por este dirigente (IFPB, 2014).

#### 3. Pró-Reitoria de Extensão

- a) Formular, planejar, fomentar, coordenar e acompanhar a política de extensão do Instituto Federal da Paraíba, articulada ao ensino e à pesquisa;
- b) Promover a interação do Instituto Federal da Paraíba com a comunidade, por meio da participação dos servidores e discentes em ações integradas com as administrações públicas, os arranjos produtivos e as entidades da sociedade civil,

visando o atendimento das necessidades de qualificação, requalificação ou reconversão profissional dos trabalhadores;

c) Incentivar a prática acadêmica que contribua para o desenvolvimento da consciência social, ambiental e política. (IFPB, 2014).

#### 4. Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Interiorização

a) Planejar, formular, organizar e monitorar a execução de políticas públicas estratégicas, junto aos demais órgãos executivos do Instituto Federal da Paraíba, mediante o estabelecimento de prioridades institucionais, articuladas nos eixos de Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão Administrativa;

b) Supervisionar as atividades de elaboração de relatórios, planos de ação, planos diretores, planos de desenvolvimento e avaliação institucional;

c) Elaborar, juntamente com a Pró-Reitoria de Administração, a proposta orçamentária do Instituto, monitorando a sua execução. (IFPB, 2014).

#### 5. Pró-Reitoria de Administração e Planejamento

a) Coordenar e executar a gestão administrativa, orçamentária, financeira, patrimonial, de auditoria e de pessoal;

b) Coordenar e executar os serviços de aquisição, guarda, tombamento, registro, inventário, proteção e conservação dos bens móveis e imóveis;

c) Elaborar, juntamente com a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Interiorização, a proposta orçamentária do Instituto. (IFPB, 2014).

### **1.3 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado**

As organizações são entidades sociais compostas por indivíduos que se unem a fim de alcançar objetivos comuns. Elas possuem estruturas distintas que refletem os pensamentos, as atitudes, os comportamentos e os relacionamentos interpessoais da sociedade atuante.

A parcela da população que desempenha algum tipo de atividade produtiva ou são economicamente ativas encontram-se classificadas em três setores da economia divididos em: setor primário, setor secundário e setor terciário. O setor primário está vinculado ao desenvolvimento da pecuária, agricultura, e ao extrativismo (vegetal, animal e mineral), ou

seja, este setor é responsável por produzir matéria-prima para o fornecimento das indústrias independente de seu porte; o setor secundário opera no sistema industrial, atuando no processamento da produção do setor primário, promovendo também a distribuição dos produtos para vendas em atacado, e o setor terciário está diretamente ligado à prestação de serviços e de comércio em geral.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba encontra-se inserido no terceiro setor da economia, domínio este instituído pelo Estado e tem como principal finalidade atender a coletividade.

Seu segmento de mercado é a educação tanto de jovens quanto de adultos, trata-se de uma instituição que presta serviços de Ensino Técnico de Nível Médio, Ensino Tecnológico de Nível Superior, as Licenciaturas, os Bacharelados e os estudos de Pós-Graduação. É de sua competência a difusão de conhecimentos científicos, socioculturais e ambientais, a fim de formar profissionais com competências e capacidade para atender às demandas do mercado de trabalho, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social, melhorando também a qualidade de vida (IFPB, 2014).

#### **1.4 Descrição da Concorrência**

Para Kotler (2008), concorrência de mercado são empresas que produzem iguais tipos de produtos buscando satisfazer a mesma necessidade dos consumidores. Naturalmente, os concorrentes mais diretos de uma organização serão sempre aqueles que seguem iguais objetivos relacionados ao mercado e utilizam táticas similares.

Prosseguindo ainda com base em Kotler (2008), e tomando como referência o grau de substituição do produto, podemos distinguir quatro níveis de concorrência existentes, são eles:

- I. Concorrência de marca: ocorre quando uma empresa vê seus concorrentes como outras empresas que oferecem produtos e serviços similares aos mesmos consumidores, com preços também parecidos;
- II. Concorrência Industrial: acontece quando uma empresa assiste seus concorrentes como todas as empresas que produzem iguais tipos de produto ou classe de produtos;
- III. Concorrência de Forma: é quando uma empresa observa seus concorrentes como todas as empresas que fabricam produtos e que prestam o mesmo serviço;

IV. Concorrência Genérica: consistir em quando uma empresa vê seus concorrentes como todas as empresas que concorrem pelo valor monetário dos seus consumidores.

O IFPB tem como principais concorrentes às instituições Federais, estaduais e privadas de ensino superior, bem como os outros institutos federais. Além desses, há ainda outras organizações que oferecem cursos técnicos e profissionalizantes.

Entre os já referidos, podemos citar na esfera pública a Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba- IFPB, a Universidade Federal da Paraíba – UFPB, e a Universidade de Federal de Campina Grande – UFCG, as quais oferecem cursos superiores com características idênticas. As instituições de ensino na esfera privada são o Centro Universitário de João Pessoa – UNIPÊ, o Instituto de Educação Superior da Paraíba IESP, a Faculdade Internacional da Paraíba – FPB, Faculdade de Tecnologia Ibratec - UNIBRATEC e a Maurício de Nassau, que também possuem o mesmo público alvo.

### **1.5 Organização e Principais Fornecedores**

De acordo com Dias (2010), fornecedor é toda empresa disposta a suprir as necessidades de outras empresas em relação a matéria-prima, serviços e mão-de-obra. Os fornecedores devem exercer o papel de parceiros funcionais das empresas, havendo de tal modo um relacionamento mútuo de colaboração.

Por se tratar de uma instituição pública, o IFPB só pode realizar suas compras, contratos e serviços através do processo licitatório, regulamentado na Lei 8.666/93, que também se aplica a todos os órgãos da administração direta, os fundos especiais, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estado, Distrito Federal e Municípios. Portanto, para estas organizações, de modo algum existirá uma política de fidelização, já que a organização está voltada para os serviços públicos e não pode beneficiar as empresas que lhe prestam serviços. Sendo assim, os principais fornecedores destas empresas serão aqueles que concorreram e venceram o processo licitatório. Dentre as empresas que venceram o processo licitatório do IFPB podem ser destacadas a empresa EXJET Comercio e Serviços Contra Incêndio LTDA – ME; COMPAC Engenharia Ltda; Construtora Galvão Marinho Ltda; CONSTRAL Construtora e Consultoria Santo Antônio

Ltda; CONSTRUSEL Construções e Serviços Ltda; CAGEPA – Companhia de Água e Esgotos da Paraíba e Energisa.

Para as empresas que desejam concorrer ao processo de licitatório é disponibilizado no ComprasNet – Portal, portal de compras do Governo Federal, um pré-cadastro que dará a oportunidades para que isto ocorra.

Dentro do instituto, o setor titulado responsável pelo processo de compras e licitações é a Coordenação de Compras e Licitações que está subordinada à Pró-Reitora de Administração e Planejamento (PRAP).

## **1.6 Relacionamento organização-clientes**

Kotler (2008) afirma que se pode chamar de consumidores aquelas pessoas que são atraídas para as organizações com o intuito de satisfazerem algum desejo ou necessidade, não possuindo nenhum tipo de vínculo com a empresa. Já os clientes são pessoas que construíram uma relação com a empresa, tornando-se fiéis a ela, criando assim um elo entre o cliente e a empresa.

Na prática, os clientes são pessoas que compram ou utilizam um produto/serviço que lhe é oferecido, estas pessoas já criaram um vínculo com a empresa, já os consumidores são as pessoas que consomem o produto ou serviço, mas sempre procuram não criar vínculos com as lojas que estão fazendo suas compras, acessam o maior número de lojas possíveis com a intenção de conseguir apenas o melhor preço.

Os clientes são classificados em dois grupos: o cliente interno e o cliente externo. No setor privado, os externos são as pessoas que mantêm financeiramente a organização, adquirindo produtos ou serviços, já os internos podem ser descritos como aqueles aos quais é prestado o serviço, podendo ser com produtos ou mão de obra dentro da própria instituição. Em relação ao setor público, os clientes e internos são todos aqueles que fazem parte do dia a dia da instituição o diretor, os professores, a recepcionista dentre outros, ou seja, o cliente interno são aqueles que prestam serviços com produtos e mão de obra dentro da instituição, enquanto que os clientes externos são os alunos, os beneficiários dos serviços oferecidos pelo instituto.

O amplo conjunto formado por clientes e consumidores do instituto é responsável pela composição do corpo de discente do IFPB, sendo assim, as pessoas aprovadas em um concurso público, as quais respaldadas nas leis constitucionais e suas devidas alterações, tem

os seus direitos garantidos de se matricular em cursos ofertados pelo IFPB. Além desses grupos são considerados também simples consumidores temporários do instituto aquelas pessoas que prestaram um vestibular específico, ou, atualmente, o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), garantindo através de sua nota o direito de ingressar nos cursos superiores e técnicos do IFPB. Os professores do instituto por sua vez são classificados como fornecedores e também como clientes; são fornecedores pois fornecem o ensino de qualidade e também apresentam-se como clientes do próprio IFPB, órgão para quem prestam serviço assim como é o caso também dos colaboradores terceirizados que são clientes e fornecedores.

## **1.7 Procedimentos Administrativos e suas Divisões**

Em conformidade com o artigo 9º da Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008, o IFPB trabalha com um modelo de gestão descentralizada em todos os seus *Campi*.

A estrutura administrativa da instituição divide-se em três órgãos, primeiro pelos órgãos deliberativos e consultivos da administração Superior que estão formados pelo Conselho Superior e o Colégio de Dirigentes, segundo pelo órgão de assessoramento à administração superior composto pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e por último, pelos órgãos executivos que são constituídos pela Reitoria, que está dividida em: (a) Gabinete; (b) Pró-Reitorias subdivididas em: Pró-Reitoria de Ensino; Pró-Reitoria de Extensão; Pró-Reitoria de Pesquisa de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação; Pró-Reitoria de Administração e Planejamento; e a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Interiorização; (c) as Diretorias Sistêmicas; (d) a Auditoria Interna; (e) a Procuradoria Federal; e (f) a Ouvidoria, pelos *Campi* (João Pessoa; Cabedelo; Cajazeiras; Campina Grande; Monteiro; Patos; Picuí; Princesa Isabel; Sousa) e também o Centro de Referência em Pesca e Navegação Marítima.

### **1.7.1 Área de Recursos Humanos**

Chiavenato (2009) descreve Recursos Humanos como pessoas que entram nas organizações, permanecem e interagem com ela independente de sua escala hierárquica ou da atividade organizacional que desenvolvem dentro da organização.



A Gestão de Pessoas é responsável por cuidar do desenvolvimento do capital humano, ajudando-o também na construção de talentos. Para Chiavenato (2008, p. 9), Gestão de Pessoas pode ser descrito como “conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores - como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas - no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização”.

A lei de nº 8112/90, responsável por reger todos os Servidores Públicos da União, estabelece as formas de seleção, remuneração, direitos e de deveres dos seus servidores que por sua vez são recrutados através de concurso público. Quanto à contratação dos prestadores de serviços ou terceirizados, esta ação é realizada por meio de licitações, pela qual a empresa que sugerir o melhor tipo de proposta para suprir as necessidades da empresa será a selecionada conforme o edital.

No IFPB, os setores responsáveis pela gestão de pessoas são o Departamento de Gestão de Pessoas (DGEP) e o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP), ambos estão diretamente vinculados à Pró - Reitoria de Administração e Planejamento (PRAP).

É de competência do Departamento de Gestão de Pessoas (DGEP) a emissão de portarias, nomeação, exonerações, aposentadorias, férias, cadastros dos servidores, folhas de pagamento etc, e do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) inserir os servidores em seus respectivos setores; promover cursos de incentivo à qualificação e a capacitação; administrar os convênios fechados com os planos de saúde para os servidores etc.

### **1.7.2 Área de Marketing**

A área de *marketing* é a responsável por identificar os desejos e necessidades dos consumidores e satisfazê-los através da oferta de produtos ou serviços. Para Cobra (2010), *marketing* é mais que uma forma de sentir o mercado e adaptar produtos ou serviços, trata-se de um compromisso com a busca da melhoria da qualidade de vida dos indivíduos.

Não há um setor específico para cuidar da área de *marketing* do IFPB. O setor responsável por exercer esta atividade é a Coordenação de Comunicação Social (ASCOM), a qual compete a realização de todos os eventos de Comunicação Social da instituição.

O Instituto conta com um recurso importante para a divulgação, o seu site oficial, que é alimentado por jornalistas que são servidores do IFPB, e tem como objetivo a divulgação de notícias dos *campi*, o fortalecimento da marca, estreitamento de laços com as

comunidades interna e externa mantendo assim a conceito de educação de imagem de qualidade.

### **1.7.3 Área de Finanças**

De acordo com Groppelli e Alt (2010), finanças pode ser descrita como aplicações de uma série de princípios econômicos e financeiros para elevar ao máximo a riqueza ou o valor máximo de um negócio.

O conhecimento na área de finanças não deve se restringir apenas aos profissionais da área de contabilidade da empresa: quanto mais profissionais de diversas áreas da organização tiverem conhecimento da real situação financeira da empresa, mais poderão participar e opinar nas decisões estratégicas da mesma.

Para Gitman (2003), o setor financeiro é o responsável pela administração de fundos, ocupando-se de processos, instituições, instrumentos e mercados envolvidos na transferência de fundos entre pessoas, organizações e governos.

O financeiro é responsável basicamente por controlar as arrecadações e pagamentos da empresa enquanto que a contabilidade pode ser descrita como a técnica que está focada no patrimônio da empresa, encarregada pelos lançamentos contábeis e fiscais da instituição.

Na Reitoria, o setor responsável pela gestão financeira é o Departamento de Orçamento, Contabilidade e Finanças. Este setor responde diretamente à Diretoria de Administração, que por sua vez está subordinada à Pró - Reitoria de Administração e Planejamento (PRAP). Dentre as muitas atividades realizadas por esse departamento, pode-se mencionar a elaboração de projetos para a captação de recursos financeiros, a coordenação de atividades de contabilidade e escrituração do patrimônio, do orçamento e das operações econômico-financeiras, solicitação de diárias.

### **1.7.4 Área de Produção**

De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2009), a administração da produção pode ser descrita como a atividade de administrar recursos destinados à produção e disponibilização de bens e serviços. A importância de uma boa administração na área

produtiva de uma organização definitivamente faz uma grande diferença a nível de mercados, e é através da boa execução desta atividade que o processo de produção de uma empresa segue de modo eficiente e eficaz.

Por se tratar de uma instituição de ensino, a sua atividade fim consiste no setor terciário e não na produção de bens tangíveis, oferecendo portanto os cursos de nível técnico, tecnológico e superior, salientando que todos os seus cursos devem estar em consonância com as Leis e Diretrizes de Base da Educação, além de estarem vinculados ao Ministério de Educação e Cultura (MEC).

### **1.7.5 Área de Materiais e Patrimônio**

Para Viana (2010), materiais são todas as coisas que podem ser contabilizadas e que entram como elementos constituídos ou constituintes na linha de atividade de uma empresa, também conhecidos como bens. Portanto, os bens são capazes de transformar produto e também serviços, dando origem a riquezas e, por sua vez, tornando-se sinônimos de recursos para a empresa.

Os autores Martins e Alt (2011, p. 06) afirmam que o patrimônio é “o conjunto, de bens, valores, direitos e obrigações de uma pessoa física ou jurídica que possa ser avaliado monetariamente e que seja utilizado na realização de seus desejos sociais”. A administração de recursos patrimoniais resume-se ao conjunto de riquezas que a empresa possui (prédios, equipamentos, instalações, e veículos) esse conjunto divide-se em tangíveis e intangíveis; tangíveis, tratando-se de objetos que podem ser tocados e intangíveis referindo-se a recursos patrimoniais que não podem ser manipulados a exemplo do logotipo da empresa. Esta área é semelhante à de recursos materiais que são os componentes utilizados nos processos para a construção do seu produto final. Juntos, eles dizem respeito a um conjunto de operações que englobam desde a identificação do fornecedor, passando pela compra e recebimento do bem, e por último tratando de suas formas de conservação, manutenção ou, caso seja necessário, sua alienação.

No IFPB, o setor responsável por administrar os bens e patrimônios chama-se Departamento de Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais. Esse departamento encontra-se diretamente subordinado à Pró-Reitoria de Administração e Planejamento (PRAP), subdividindo-se em mais dois setores: (a) a Coordenação de Almoxarifado e Patrimônio que basicamente é o setor responsável pelo recebimento, conferência, guarda,

conservação e distribuição de materiais (consumo e permanente), no âmbito da unidade acadêmico e (b) a Coordenação de Compras e Licitações por sua vez é responsável pelo processo de compra direta e licitação da instituição.

#### **1.7.6 Área de Sistemas de Informação**

Segundo Turban e Volonino (2013, p. 34) “os sistemas de informação são construídos para alcançar determinados objetivos”. Dessa forma, um sistema de informação visa processar dados, transformando-os em informação e conhecimento.

Na compreensão dos autores, o conjunto de dados processados, organizados ou inseridos em um determinado contexto passa a ser uma informação, de forma que os dados apresentados passam a ter um sentido. Quando essas informações são aplicadas na solução de um problema e transmitem algum aprendizado, elas tornam-se um conhecimento. Portanto, a informação é conhecimento quando a contextualização dos dados suscita o aprendizado e a experiência.

Nesse sentido, Stair e Reynolds (2011) corroboram que um sistema de informação é um conjunto de elementos ou componentes inter-relacionados, onde os dados são coletados (entrada), manipulados (processamento), armazenados e disseminados (saída).

Além disso, as informações fornecem uma reação corretiva, tendo em vista o mecanismo de realimentação do *feedback*. Esse mecanismo de retorno das informações auxilia as organizações a melhorarem os seus processos a fim de atender as necessidades dos seus usuários, promovendo a expansão de suas atividades.

No IFPB, a Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI) é responsável pela administração dos sistemas de informação, inclusive é quem gerencia o SUAP - Sistema Único da Administração Pública (programa eletrônico criado para haver um controle virtual interno da circulação de processos). Essa Diretoria encontra-se diretamente subordinada à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Interiorização (PRODII).

## **CAPÍTULO II**

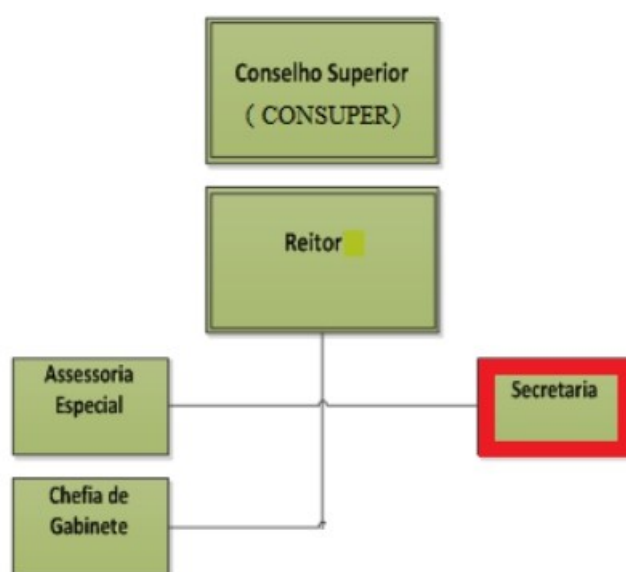
### **A Área de Realização do Estágio**

Quanto ao lugar de realização das atividades do Estágio Obrigatório, elas foram desempenhadas na Secretaria da Reitoria. No organograma, a Secretaria está situada logo abaixo da Reitoria e está localizada fisicamente dentro do Gabinete da Reitoria.

Além da sala da Secretaria, o Gabinete da Reitoria é composto, fisicamente, por: a sala da Chefia de Gabinete, onde atualmente, encontram-se localizado também o Cerimonial e Eventos; a sala do Secretário do Reitor; e a sala do Reitor.

Figura 2: Localização da Secretaria no Organograma do IFPB

Fonte: Pesquisa direta, 2014.



## 2.1 Aspectos Estratégicos da Organização

Os setores citados neste trabalho são aqueles fazem parte do *Campus* de Lotação onde ocorreu o estágio: Reitoria/ Secretaria, que, tendo em vista atingir ao fim ao qual se dedica este trabalho, foi feita uma breve descrição dos setores e de suas atividades. Apesar da Secretaria da Reitoria estar em contato com quase tudo aquilo que diz respeito ao Instituto como um todo, desde o corpo discente e docente, até com a comunidade externa pertencente a outras Instituições, os setores mencionados foram aqueles com os quais há um maior e constante fluxo de atividades e informações.

Todos os assuntos que estão relacionados ao instituto e aos *campi*, em geral, dirigem-se e tendem a concentrar-se diretamente na pessoa do Reitor, por esta razão a

importância da Secretaria do mesmo que dentre outras atividades é responsável pelo recebimento e encaminhamento dos diversos tipos de documentos que chegam à secretaria.

O IFPB tem como missão “Preparar profissionais cidadãos com sólida formação humanística e tecnológica para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade sustentável, justa e solidária, integrando o ensino, a pesquisa e a extensão”. Os valores da instituição são: a ética; o desenvolvimento humano; a inovação; a qualidade e excelência; a autonomia dos *Campi*; a transparência; o respeito; e o compromisso social (IFPB, 2014).

O IFPB apresenta os seguintes objetivos:

- I. Ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos;
- II. Ministrar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de escolaridade, nas áreas da educação profissional e tecnológica;
- III. Realizar pesquisas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade;
- IV. Desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimento científico e tecnológicos, culturais e ambientais;
- V. Estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional; e
- VI. Ministrar em nível de educação superior:
  - a) Cursos superiores de tecnologia visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia;
  - b) Cursos de licenciatura, bem como programas especiais de formação pedagógica, com vistas a formação de professor para a educação básica, sobretudo nas áreas de ciências e matemática, e para a educação profissional;
  - c) Cursos de bacharelado e de engenharia, visando a formação de profissionais para os diferentes setores da economia e áreas de conhecimento;

- d) Cursos de pós-graduação *lato sensu* de aperfeiçoamento e especialização, visando à formação de especialistas nas diferentes áreas do conhecimento;
- e) Cursos de pós-graduação *stricto sensu* de mestrado e doutorado, que contribuem para promover o estabelecimento de bases sólidas em educação, ciência e tecnologia, com vistas ao processo de geração e inovação tecnológica. (IFPB, 2014)

O Reitor é a principal pessoa responsável pelo Instituto Federal da Paraíba e pelos *campi* que o integram e, portanto, todas as decisões que poderão influenciar de forma direta ou indireta no funcionamento da instituição devem partir ou passar pela Reitoria. Percebe-se, portanto, quão importante é a área onde foi realizado este estágio.

## **2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades**

A Secretaria da Reitoria abrange uma imensa quantidade de serviços, dos mais variados tipos: dentre os quais auxiliar de maneira específica no funcionamento dos demais setores alocados no prédio da Reitoria. Ela aponta e corrige determinados tipos de erros em documentos redigidos por outros setores da instituição e possibilita de maneira ágil e eficiente o desempenho de todo o IFPB.

Segundo Rebouças (2011, p. 264) “fluxograma é a representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ ou unidades organizacionais envolvidas no processo”. No estágio, as principais atividades restringiram-se a (a) receber os documentos destinados ao Reitor; (b) encaminhar documentos já despachados pelo Reitor e (c) elaborar ofícios que serão expedidos, que funcionam conforme fluxogramas a seguir.

### **2.2.1 Atividade A - Receber os documentos destinados ao Reitor**

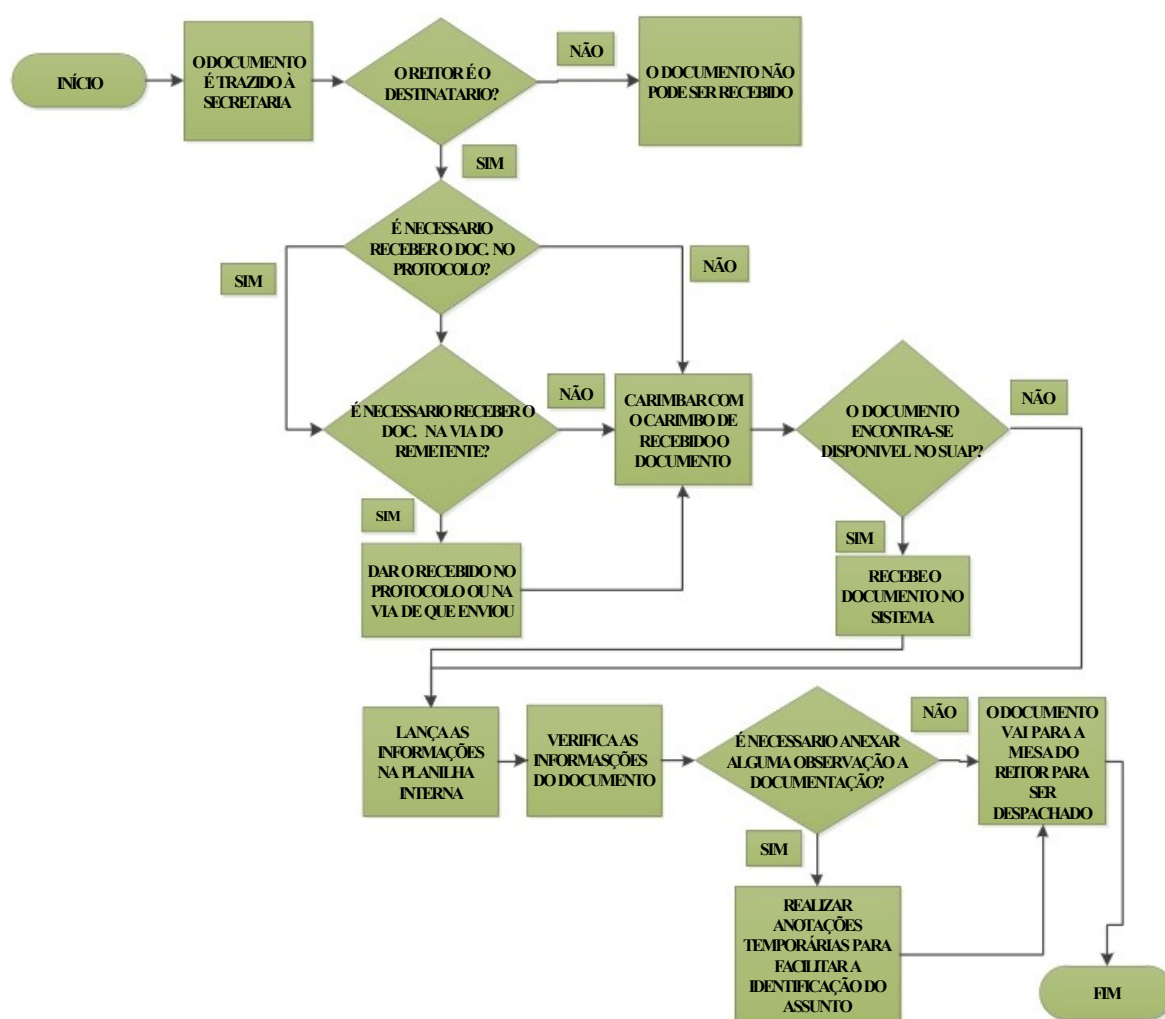
Ao receber os documentos destinados ao Magnífico Reitor, era importante que se obedecesse algumas etapas para uma mais rápida localização das informações, caso necessário. Deve-se verificar se o documento estava protocolado manualmente ou não pelo interessado. Caso isto acontecesse, se necessário, assinar o caderno de protocolo ou carimbar com a data, hora e assinar o recebimento do documento na via do interessado. Conferir se



havia necessidade de receber o processo no SUAP, depois era recebido o documento em uma planilha interna, elaborada pelo próprio setor que constam as seguintes informações: (a) data de chegada do documento; (b) Número da documentação (alguns documentos recebidos não possuíam numeração como, por exemplo: Convite, Cartas, livros e etc.); (c) o interessado; (d) o assunto. Ler rapidamente sobre o que se tratava cada documento, verificar se o assunto em questão era realmente de competência exclusiva do Reitor, grifar alguns dados importantes para que o Reitor pudesse ver rapidamente, realizar algumas anotações temporárias para facilitar a identificação do assunto, quando necessárias, e, encaminhar à mesa do Reitor.

Figura 3 – Fluxograma do Recebimento de documentos destinados ao Reitor.

Fonte: Pesquisa direta, 2014.



Esta é considerada uma das principais atividades ocorridas dentro da secretaria, já que é através da boa execução desta atividade que os documentos chegavam ao destino final (gabinete do Reitor), e um trabalho mal feito poderia resultar em perdas de prazos e de documentos acarretando na insatisfação do requerente.

### **2.2.2 Atividade B – Encaminhar documentos já despachados pelo Reitor**

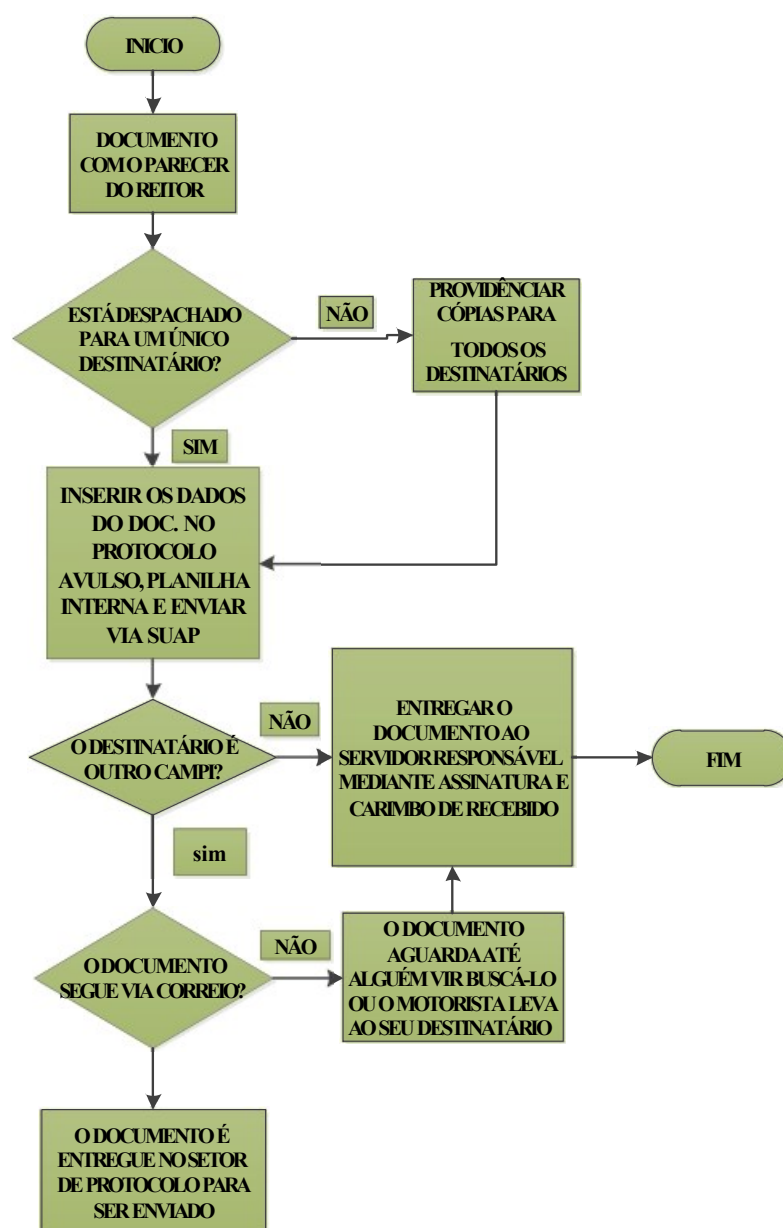
Por esta atividade se encaminha os documentos que foram despachados pelo Reitor para os seus respectivos setores ou órgãos. Após observar o parecer do Reitor, protocola-se a documentação com auxílio do computador, colocando apenas as informações básicas do documento em uma folha digital criada e denominada pela secretaria de protocolo avulso (folha levada pelo motorista). Nesta folha constam campos como: setor para qual o documento foi despachado; informações do documento e campo para assinatura de quem o receber. Deve-se sempre fazer a devida movimentação dos documentos que chegavam em formato de processos no SUAP, escrevendo o despacho dado pelo Reitor e encaminha-los ao(s) seu(s) respectivo(s) setor(es), fazendo o mesmo procedimento na planilha interna (ferramenta criada pelo setor).

No caso dos documentos, geralmente ofícios, memorandos, convites e cartas, terem sido encaminhados pelo Reitor a mais de um setor, deveria providenciar cópias do documento, para que o despacho pudesse chegar a todos aqueles a quem ele se destinava.

Se tratando de setores próximos, levar o documento físico para os setores e entregar ao responsável por recebê-lo mediante assinatura no Protocolo avulso. Para a entrega em outros órgãos dentro de João Pessoa, o motorista da instituição é rapidamente solicitado; no caso de outros *Campi*, entrar em contato via telefone, para saber se havia a necessidade de enviá-los através do correio ou se havia alguém disponível para vir buscá-los. Caso existisse a necessidade do envio, preparava-se um envelope, com etiquetas digitadas contendo os endereços do destinatário, e levava-se a carta ao setor de Protocolo da Reitoria, de onde ela deveria ser encaminhada.

Figura 4 – Fluxograma de Encaminhar documentos já despachados pelo Reitor

Fonte: Pesquisa direta, 2014.



Assim como a atividade anterior, essa também é de extrema importância para o bom andamento das informações de toda a Instituição, uma vez que os processos devem ser entregues rapidamente para os seus destinatários, sem que nada atrapalhasse os trâmites, evitando, portanto a ocorrência de perdas de processos ou prazos e, consequentemente prejuízos decorrentes da demora e esperas desnecessárias na entrega.

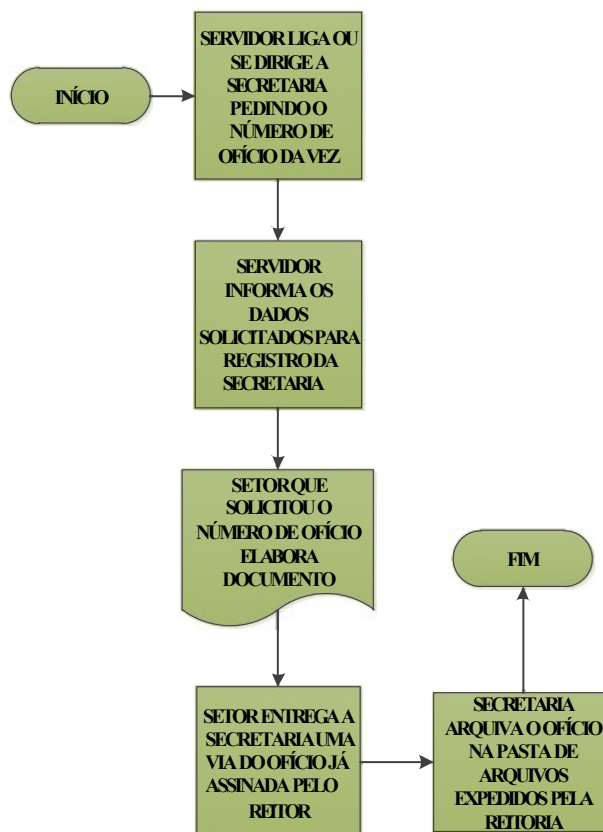
### 2.2.3 Atividade C – Elaboração de ofícios expedidos.

Os ofícios expedidos são documentos que serão despachados para órgãos externos, ou seja, para fora do IFPB. A Secretaria possui um registro contendo a numeração de todos os ofícios expedidos este registro apresenta as seguintes informações básicas: (a) data de saída; (b) setor que está solicitando; (c) o destino e; (d) o assunto, tudo bem resumido.

Quando algum setor da Reitoria precisa enviar um ofício, os servidores ligam ou dirigem-se até a Secretaria da Reitoria e pedem o número da vez, em troca, informam os dados solicitados para serem anotados no controle da secretaria. Quando o servidor termina de elaborar o ofício, ele encaminha o documento para a secretaria onde o secretário ou a chefe de gabinete ficam incumbidos de colher a assinatura do Reitor. Em seguida, quando o documento já estava pronto, o setor que fez o pedido do número de ofício tem por obrigação deixar uma cópia do documento devidamente assinado pelo Reitor para que possa ser arquivado na secretaria, pois, havendo necessidade de localização do ofício há as informações necessárias.

Figura 5- Fluxograma de elaboração de ofícios expedidos

Fonte: Pesquisa direta, 2014.



Essa atividade visava contribuir para a organização adequada dos escritórios da secretaria, uma vez que, este é sempre muito solicitado devido ao grande fluxo de informações que saem da instituição e necessitam ser arquivadas.

### **2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa**

A Secretaria da Reitoria é um setor de assessoria direta ao Reitor, encontrando-se portanto em frequente contato com os diversos setores do IFPB, inclusive dos demais *Campi*. Mas, dentre todos esses setores, aqueles com os quais há um maior fluxo de comunicação, são: o Departamento de Gestão de Pessoas – DGEP onde dentro deste setor funciona a Coordenação de Análise de Processos, o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas; o setor de Informações ao Servidor e Formulários; a Pró-Reitoria de Administração e Planejamento (PRAP) onde dentre outras atribuições estão a de coordenar os serviços de aquisição, guarda, tombamento, registro, inventário, proteção e conservação dos bens móveis e imóveis, e promover a execução no âmbito de sua competência; elaborar projetos para obtenção de recursos financeiros, no âmbito de sua competência; já à Pró-Reitoria de Ensino (PRE), entre suas atribuições podemos citar a de Planejar, coordenar e fomentar as políticas de ensino para a Instituição, em consonância com as diretrizes emanadas do MEC, supervisionando a implementação dessas políticas pelos campi do Instituto Federal da Paraíba, avaliando o seu desenvolvimento e promovendo ações que garantam a articulação entre o Ensino, a Pesquisa e a Extensão; Elaborar os calendários acadêmicos, o planejamento didático-pedagógico, as normas acadêmicas, bem como relatórios das atividades no seu âmbito de atuação; Propor normas no tocante à gestão de ensino e o setor de Protocolo entre outras atividades é responsável também por acompanhar e controlar a tramitação da documentação das solicitações de informações dos requerentes.

Podemos apresentar como ponto forte do setor a interação com os demais setores, agregando assim uma visão holística para os servidores alocados na secretaria, já como ponto fraco, apresenta-se a fragilidade do próprio setor que, com a nova mudança de Reitor, encontra-se passando por inúmeras transformações, mudando inclusive parte da equipe que tinham funções de confiança que trabalhava no Gabinete.

## **CAPÍTULO III**

### **Levantamento Diagnóstico**

### **3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio**

A secretaria tem passado por diversas mudanças em sua estrutura organizacional devido à sua troca da gestão administrativa ocorrida em 2014, isso ocasionou alguns cortes de custos, bem como de problemas anteriormente já identificados. No entanto, algumas dessas dificuldades ainda podem ser encontradas, são elas:

1. Centralização excessiva das atividades na pessoa do Reitor;
2. Desvio de atribuições de atividades do setor;
3. Espaço físico inadequado;

#### **3.1.1 Centralizações excessiva na pessoa do Reitor**

Diversas decisões que eram delegadas pelo Reitor a outros setores ou dirigentes do instituto retornavam ao Reitor para que ele tomasse as devidas decisões necessárias para a resolução do problema mas que poderiam ser facilmente resolvidas pelo dirigente competente, de modo que o Reitor encontrava-se sempre sobrecarregado por atividades extras e desnecessárias, que poderiam ser facilmente resolvidas por outras pessoas. Isto gerava, além da sobrecarga, prejuízo no bom andamento das atividades da secretaria, pois o Reitor encontrava-se sempre muito atarefado e, por óbvio, resolveria as questões de prioridade.

Essa nova gestão vem tentando resolver este problema, delegando as responsabilidades aos seus devidos setores ou dirigentes, cobrando uma resposta rápida dos principais responsáveis.

#### **3.1.2 Desvio de atribuições de atividades do setor**

A Reitoria na Casa Rosa não possui uma recepção para o atendimento ao público, serviço que vem sendo feito pelos seguranças que por serem novatos na instituição e por trabalharem em sistema de rodízio realizado pela empresa contratante, fazia com que eles quase nunca soubessem informar onde ficava cada setor, encaminhando as pessoas diretamente a secretaria da Reitoria. Em consequência disso, os servidores de todo o prédio passavam por muitos constrangimentos, pois as pessoas que procuravam os serviços do IFPB ficavam sendo mandadas de um lado para o outro, mas, o setor mais afetado era justamente a

secretaria da Reitoria que por ser um setor considerado central no prédio e por ter em seu nome “secretaria” acabava constantemente sendo confundido como a recepção Casa Rosada.

### **3.1.3 Espaço físico inadequado**

O espaço físico ocupado pela Secretaria estava totalmente inadequado para a execução do trabalho, o ambiente era considerado pequeno para suportar a quantidade de pessoas que ali trabalhavam. Para se ter acesso a sala da chefia de gabinete necessariamente teria que passar pela secretaria da Reitoria. Portanto apesar de existir um universo de 13 (treze) pessoas trabalhando no setor, a amostra da pesquisa conteve apenas: 4 (quatro) funcionários terceirizados, 1 (um) estagiários, 2 (dois) bolsistas e 2 (dois) servidores públicos, totalizando “9” (nove) pessoas, o espaço acabava-se muito pequeno, não conseguindo deixar todos os colaboradores e servidores confortáveis. Ainda, tinha o problema do *layout*, encontrava-se apertado e mal distribuído, com um posicionamento inadequado dos móveis, causando uma impressão errada de que a Secretaria da Reitoria seria alguma recepção da Reitoria quando na verdade tratava-se da secretaria da Reitoria.

## **3.2 Problema de Estudo**

O problema que será trabalhado no presente estudo será o desvio e acúmulo de funções de atividades do setor. Deste modo, tem-se como questão problema norteadora do estudo: Os servidores e os colaboradores terceirizados estão trabalhando em tarefas para as quais foram contratados?

## **3.3 Características do Problema de Estudo**

Os desvios do fluxo de informação, devido à inexistência de ferramentas adequadas de gerenciamento dos processos que tramitam na Secretaria, ocorrem desde antes da criação do instituto com a configuração atual. Entretanto, agravou-se com a “ifetização”, pois a partir daí começou o processo de intensa expansão, e, ficou ainda mais difícil padronizar as atividades diárias e as formas de controle.



Mesmo sendo responsável por orquestrar o desempenho dos demais setores da Reitoria, a Secretaria lida com a carência de planejamento, da organização e fiscalização de suas atividades internas, acabando por promover um descontrole na execução de seus serviços.

Os servidores da Secretaria da Reitoria vêm ao longo desses anos desenvolvendo diversas atividades que fogem de suas atribuições, serviços estes como o de recepcionista, telefonista, algumas vezes de copeira. Em busca de resolver estes eventuais problemas, o IFPB, através do processo licitatório, tem contratado por meio de uma empresa prestadora de serviços, recepcionistas e telefonistas e outros, para tentar suprir as necessidades de serviços da Reitoria que está localizada no prédio da Casa Rosada, fora do campus João Pessoa.

A existência desses problemas faz com que se deixe de priorizar a qualidade requerida nestas atividades e de avaliar os possíveis erros, limitando ao máximo a qualidades nos serviços prestados ao público.

## **CAPÍTULO IV**

### **Proposta de Trabalho**

Mediante a experiência e o conhecimento obtidos no período de estágio curricular com o desenvolvimento de atividades administrativas na Secretaria da Reitoria do IFPB, Instituição Pública Federal, este trabalho tem por tema principal a prestação de serviços no âmbito da Administração Pública.

Após uma análise detalhada da estrutura dos procedimentos existentes nesta Secretaria, foram encontrados três problemas principais que dificultam as atividades, tornando-as vagarosas e provocando, portanto, um maior trabalho. Dentre eles, existe um problema que requer uma atenção especial já que se trata do planejamento, da organização e do controle adequado no que se diz respeito à divisão e a execução das atividades pelos colaboradores da Secretaria.

## **4.1 Objetivos**

### **4.1.1 Objetivo geral**

Analisar as formas de prestação de serviço na Administração Pública realizados pelos servidores e terceirizados na Secretaria da Reitoria, no IFPB verificando se há inexistência de desvio e acúmulo de função, com base no Gerenciamento de Rotinas Diárias, relacionando-se com a legislação para a contratação desses colaboradores.

### **4.1.2 Objetivos específicos**

- a) Identificar os principais procedimentos de contratação de servidores;
- b) Analisar os principais procedimentos de contratação de terceirizados na administração pública;
- c) Diferenciar desvio de função e acúmulo de função e os seus problemas.
- d) Verificar se existe acúmulo e desvio de função utilizando o método de aplicação de questionário.

## 4.2 Justificativa

As organizações são entidades sociais fomentadas por indivíduos que se unem a fim de alcançar objetivos comuns. Elas possuem estruturas distintas que refletem os pensamentos, as atitudes, os comportamentos e os relacionamentos interpessoais da sociedade.

Atualmente o mundo corporativo está focado na valorização do bem estar das pessoas e a prova desta evolução é quando se analisa que durante a época da revolução industrial o setor tecnológico era considerado a principal seção dentro de uma organização. Hoje a realidade é outra: o maior bem das organizações são os seus colaboradores, pois são eles os responsáveis pelo desenvolvimento e fortalecimento da marca para a qual trabalham.

O um dos grandes problemas relacionados às rotinas diárias do trabalho enfrentado pelos colaboradores do serviço público, sejam eles terceirizados ou servidores públicos concursados, está relacionado às tarefas a serem desenvolvidas conforme contratação. Na prática, esta realidade demonstra que os trabalhadores têm exercido atividades que vão além das acordadas ou, às vezes, atividades totalmente diferentes das acordadas anteriormente.

A escolha do tema para a elaboração da presente pesquisa se deu a partir da observação da rotina de trabalho dos funcionários do setor, na qual foi constatado que os colaboradores encontravam-se descontentes com as atividades que vinham exercendo já que desempenhavam função diferente ou tarefas que estavam além das quais foram combinadas na contratação. Vale destacar que a afinidade desenvolvida com este tema no período de estágio, contribuiu para a escolha do tema.

O assunto “Desvio de função versus acúmulo de funções” é considerado um tema, que apesar de sua importância e delicadeza para o trabalho do serviço público ainda não é ainda tão explorado. Este estudo visa trazer conhecimentos importantes à academia, uma vez que sugere melhorias quanto à divisão de trabalho exercido pelos trabalhadores do serviço público.

Existem muitos motivos para que o Poder Público queira aumentar a qualidade e a satisfação nos serviços públicos e conseqüentemente melhorar a motivação dos seus colaboradores, seja pela falta de recursos e necessidade urgente de se economizar, seja pelas reclamações trabalhistas que a existência dos problemas com acúmulo de função ou de desvio de função pode causar aos cofres públicos.

Enfim, este estudo servirá de base para outros pesquisadores que queiram estudar sobre o GRD na administração pública e sobre a importância também na administração em relação à divisão de trabalho evitando assim maiores prejuízos financeiros e à imagem da instituição pública.

## **CAPÍTULO V**

### **Desenvolvimento da Proposta de Trabalho**

Visando uma melhor compreensão do trabalho, a fundamentação teórica encontra-se dividida nos seguintes tópicos: Contratos de trabalho no IFPB; os procedimentos de contratação de servidores; os procedimentos de contratação de colaboradores terceirizados na administração pública; a diferença entre desvio de função e acúmulo de função e os seus problemas.

### 5.1 . Contratos de trabalho no IFPB.

Martins (2013, p. 4), afirma que o “trabalho vem do latim *tripalium*, que era uma espécie de instrumento de tortura de três paus ou uma canga que pesava sobre o animal [...], usado pelos agricultores para bater, rasgar e estripar o trigo, espiga de milho e linho”.

A história relata que na cidade de Roma, a sociedade possuía sua economia baseada no trabalho escravo: o homem era visto como uma espécie de mercadoria, um domínio vivo de outro homem integrante das denominadas alta classes da época que viam esta espécie de trabalho braçal como algo desprezível. Assim, o trabalho era visto como algo incapaz de trazer algum tipo de honra para o homem.

De acordo com Alves (1980) o trabalho na antiga Roma (para os homens considerados livres), era regularizado por um contrato denominado *locatio conductio* (tinham por objetivo regular o trabalho em troca de pagamento), que apresentava-se de três maneiras distintas:

- a) *location rei*: que era o uso e gozo de uma coisa mediante pagamento prefixado;
- b) *lacion operarum*: quem prestava um determinado serviço a outra pessoa e
- c) *locatio operis faciendi*: quem realizava uma obra para outra pessoa.

Embora os dois tivessem como objetivo o trabalho comum, o *locatio operis faciendi* considerava apenas a obra ajustada enquanto que o *lacion operarum* considerava a prestação de serviço como um todo.

Segundo Martins (2013), esta realidade começou a ser modificada quando na época do feudalismo, lugar em que uma parte da sociedade ainda era adepta da filosofia de que os nobres não deveriam trabalhar, foram encomendadas aos *locatio conductio* as corporações de ofícios em que existiam três personagens denominados: os mestres, os companheiros e os aprendizes que eram basicamente os nomes dados às profissões da época. Aos poucos, neste período, a atividade do trabalho começou a ser enxergada de uma maneira

mais aceitável pela coletividade, embora os objetivos e interesses das corporações estivessem sempre em primeiro plano quando relacionados ao bem estar dos trabalhadores.

Para Martins (2013, p. 6) “o Direito do trabalho e o contrato de trabalho passaram a desenvolver-se com o surgimento da Revolução Industrial”.

O direito do trabalho teve seu surgimento em 1888, após a abolição da escravidão as pessoas começaram a trabalhar nas grandes indústrias, muitos dos trabalhadores eram imigrantes que trouxeram consigo tradições sindicalistas europeia, essa massa começou influenciar todos os trabalhadores e começaram a exigir melhores condições de trabalho, neste percurso grandes lutas trabalhistas foram surgindo até se chegar a década de 30, em que a política trabalhista de Getúlio Vargas, influenciada pelo modelo corporativista italiano, reestruturou-se a ordem jurídica trabalhista no Brasil.

O trabalho é tido como uma atividade considerada como modeladora de caráter, vista atualmente como algo capaz de trazer a dignidade ao homem além da subsistência para as pessoas que a desempenham. Por tanto, assim como nem todo trabalhador é necessariamente um empregado podemos distinguir ainda contrato de trabalho de contrato de emprego. Para Delgado (2012), a primeira expressão possui um caráter genérico, engloba todas as relações jurídicas caracterizadas por terem sua prestação principal empenhada em uma obrigação fundamentada no trabalho englobando, portanto a relação de emprego.

Já segundo Martins (2013, p. 94), explica esses dois tipos de contratos como:

Contrato de trabalho é gênero, e compreende o contrato de emprego. Contrato de trabalho poderia compreender qualquer trabalho, com o de autônomo, do eventual, do avulso, do empresário etc. Contrato de emprego diz respeito à relação entre empregado e empregador e não a outro tipo de trabalhador.

Portanto, o contrato de trabalho pode ser descrito como um acordo que foi firmado por uma ou mais partes em relação a um objeto, servindo como uma forma de assegurar os direitos das partes.

Em busca de justificar a natureza jurídica do contrato de trabalho é apresentado duas teorias: Teoria contratualista.e a Teoria anticontratualista

A teoria contratualista considera a relação existente entre empregado e empregador, um contrato, pois a responsabilidade é exclusivamente das partes envolvidas de elaborar um ajuste de vontade que envolva ambos os interessados, já na teoria anticontratualista ressalta que o trabalhador liga-se à empresa a partir do momento que começa a trabalhar para o empregador (MARTINS, 2013).



Por tanto, a teoria Contratualismo, considera a relação empregado e empregador como um contrato afirmando que a vontade das partes é a causa insubstituível e única que pode constituir a amarração jurídica; já a teoria anticontratualismo aponta a empresa como instituição, na qual há uma situação estatutária e não contratual, no estatuto são previstas as condições de trabalho, que são prestadas sob a autoridade do empregador, que por sua vez é possuidor do poder disciplinar.

Perceber que a teoria anticontratualista é a favor da filosofia de que entre o empregado e o empregador não há existência de uma relação contratual enquanto que teoria contratualista defende que a existência da relação contratual entre o empregado e o empregador.

Quanto às características do contrato de trabalho, destaca-se que ele é: bilateral, consensual, oneroso, comutativo e de trato sucessivo. Gomes e Gottschalk (2011), explica essas características como:

1. Bilateral: ocorre quando é celebrado entre duas pessoas, originando direitos e também obrigações para ambos contratantes.
2. Consensual: o contrato acontece quando a consenso entre as partes.
3. Oneroso: é quando os contraentes auferem vantagens recíprocas recebendo cada qual o equivalente o que paga.
4. Comutativo: as prestações são conhecidas desde o início da contratação.
5. Trato sucessivo: contrato cujas obrigações se não extinguem com prática de um simples ato.

Para Martins (2013), em relação à manifestação da vontade o contrato de trabalho pode ser “expresso ou tácito, por tanto esse acordo pode ser ajustado por escrito ou de maneira verbal, ou seja, a lei não exige que seja formalmente expresso. Quanto à duração, o contrato de trabalho pode ser por prazo determinado ou indeterminado, a diferença entre ambos depende simplesmente se na sua formação as partes acertaram ou não o seu termo final; se houve o ajuste o quanto ao termo final, o contrato será por prazo determinado; a forma comum é o contrato por prazo indeterminado. Diante disto, logo quando as partes não deixam claro o tempo de duração do contrato é entendido que ele durará por tempo indeterminado.

Delgado (2012), afirma que o contrato tácito, destaca-se em um conjunto de atos que são ordenados pelas partes indicando que há a presença de um vínculo de caráter empregatício entre eles sem a existência de um documento expresso.

Conforme Martin (2013, p. 119) “o ajuste das disposições contratuais pode ser tácito (art. 443 da CLT), mesmo que as partes não façam nenhum arranjo claro, inequívoco, nenhum entendimento direto e taxativo.”

Em relação aos tipos de contratos de trabalho especiais de empregados e trabalhadores, Nascimento (2013), explica que contrato especial de trabalho é aqueles que seguem modelo diferente do contrato a tempo pleno. Os fatores que caracterizam este contrato de trabalho decorrem de diferentes causas, umas pertinentes à esfera do empregado, entre as quais o sexo, a idade e a profissão, outras, às necessidades da empresa, outras, ainda, aos interesses comuns do empregador e do empregado, como a verificação da experiência do empregado, a convivência do emprego, o local em que os serviços serão executados ou o conhecimento da função para a qual o empregado se qualifica.

Visando estes casos a legislação trabalhista busca abarcar de um modo geral e igualitário todos os empregados e trabalhadores, porém alguns empregados não perdem suas características principais, que são a subordinação e o recebimento de salários. Entretanto, tem sua relação com o empregador regulada por lei específica e com regimes especiais.

Algumas disposições especiais são estabelecidas, visando determinadas categorias para as quais vigoram condições de trabalho peculiares.

Diante disto, os principais tipos especiais de empregados para Carrion (2008), são os:

- a) **Empregados domésticos:** Este não é regido pela CLT, mas pela Lei no 5.859/72 e o Decreto no 71.885/73. São pessoas físicas que, com intenção de ganho à pessoa ou família, no âmbito residencial destas. Todo e qualquer trabalhador que exerça atividade para atender às necessidades da residência de alguém ou de seus desmembramentos, e não haja exploração econômica. Nesta categoria estão incluídos faxineiros, cozinheiros, vigias, governantas, babás, motoristas, jardineiros, acompanhantes de idosos etc. Caseiros também são considerados trabalhadores domésticos, desde que, o sítio, chácara, fazenda ou local onde trabalham não tenha finalidade de produção comercial.
- b) **Empregados rurais:** Assim como o doméstico, o empregado rural também tem estatuto específico. A lei no. 5889/73. É denominado como toda pessoa que, em propriedade rural ou prédio rústico, presta serviços de natureza não eventual a empregador rural sob a dependência deste e mediante salário.
- c) **Empregados temporários:** O trabalho temporário é regulado pela Lei no. 6.019/ 74 e regulamentado pelo Decreto nº 73.841/74. O trabalho temporário é aquele prestado

por pessoa física a uma empresa, para atender à necessidade transitória de substituição de seu pessoal regular e permanente ou a acréscimo extraordinário de serviços.

- d) **Empregados terceirizados:** A terceirização é a possibilidade de contratação de terceiro para a realização de atividade que não constitui o objeto principal da empresa contratante, recebendo, portanto, preponderante a importância os conceitos de atividade-meio e de atividade-fim.
- e) **Empregados Públicos:** São os trabalhadores admitidos por empresas públicas ou pelo Poder Público, segundo o regime da CLT. Em qualquer caso, quer como estatutário ou celetista, haverá a necessidade de concurso público, com base na disposição cristalina do artigo 37, inciso II, da Carta Magna e da Súmula 364 do Tribunal Superior do Trabalho. (este assunto será desenvolvido no tópico a seguir).

Além das definições acima apresentadas, relacionadas aos tipos de empregados e empregadores, não poderíamos deixar de fora outras formas de prestações de serviços como:

- a) **Trabalhador autônomo:** Caracteriza-se o trabalhador autônomo como um prestador de serviços que não tem vínculo de subordinação, assumindo os riscos de suas atividades. Portanto, não veremos a definição deste tipo de trabalhador na CLT.
- b) **Trabalhador eventual:** Trabalhador eventual é aquele que não é fixo, ou seja, que é admitido apenas para trabalhar em um evento específico, para determinada obra, acontecimento ou serviço. A CLT não se aplica ao trabalhador eventual, sendo seus direitos contratuais, aplicando-se à jurisdição comum. Para os fins previdenciários, o avulso é equiparado ao trabalhador autônomo.
- c) **Trabalhador temporário:** é regido pela Lei nº 6.019/74, que foi regulamentada pelo Decreto nº 73.841/74. O artigo 16 do Decreto nº 73.841/74 define o trabalhador temporário: “Considera-se trabalhador temporário aquele contratado por empresa de trabalho temporário, para prestação de serviço destinado a atender necessidade transitória de substituição de pessoal regular e permanente ou a acréscimo extraordinário de tarefas de outra empresa”.
- d) **Trabalhador avulso:** tem sua relação de trabalho regulada pela Lei no. 8.630/93. Conforme dispõe o inciso VI do artigo 12 da Lei nº 8.212/91 é considerado trabalhador avulso “quem presta, a diversas empresas, sem vínculo empregatício, serviços de natureza urbana ou rural definidos no regulamento”.
- e) **Estagiário:** não é considerado empregado, pois a Lei no. 6.494/77, expressamente em seu artigo 4º, determina que o estágio não origine vínculo empregatício de qualquer

natureza, recebendo tão somente bolsa de estudos ou outra forma de contraprestação que venha a ser acordada entre as partes.

Em relação à prestação de serviços do IFPB, os tipos de trabalhos mais utilizados pela instituição são os de estagiários, trabalhadores terceirizados e servidores públicos. Este último de acordo com a lei 8.112/90, de 11/12/1990, e suas respectivas alterações, tem como regime jurídico Estatutário que é aplicável a todos os Servidores Públicos Civis da União, das autarquias e fundações públicas federais, ocupantes de cargos públicos.

Nos tópicos a seguir iremos tratar como acontece este processo de contratação de servidores e de terceirizados na administração pública.

### **5.1.1 Procedimentos de contratação de servidores**

A administração pública tenta utilizar maneiras eficientes de selecionar pessoas para o ingresso no serviço público. Ao longo dos anos, diversas foram as formas utilizadas para o recrutamento de servidores públicos até se chegar ao modelo atual.

Hoje, para se conseguir alcançar este objetivo os interessados em se tornar servidores públicos, necessariamente precisam ser aprovados pelo processo do concurso público.

Meirelles (2006, p. 434), em sua obra de “Direito Administrativo Brasileiro”, define o concurso público como sendo:

[...] o meio técnico posto à disposição da administração pública para obter-se moralidade, eficiência e aperfeiçoamento do serviço público e, ao mesmo tempo, propiciar igual oportunidade a todos os interessados que atendam aos requisitos da lei, fixados de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, consoante determina o art. 37, II, da CF.

Já para Machado Júnior (2008, p.11) “o concurso público é um veículo ou meio constitucional de que se vale a Administração Pública (direta ou indireta) apta a garantir o acesso do povo na condição de servidor público ao poder político.”

Por tanto, A Administração Pública utiliza o processo seletivo de concurso público como um instrumento na intenção de prover cargos e empregos públicos, necessários ao funcionamento da estrutura pública administrativa.

O concurso público utiliza o sistema de mérito, pois permite que todos os interessados possam participar das seleções. Baseiam-se em três princípios da atuação administrativa: o princípio da igualdade, onde todos os interessados em ingressar no serviço público disputem a vaga em condições idênticas a todos; o princípio da moralidade administrativa, onde favorecimentos, perseguições e nepotismo não podem existir; e o princípio da competição, pois o concurso exige a classificação de um candidato para que ele tenha a condição de ingressar no serviço público (CARVALHO FILHO, 2009).

Embora o edital não seja uma lei, ele é entendido como a própria para aquele concurso público que rege.

A Constituição Federal não aponta uma forma de realização dos concursos públicos, porém, como é conveniente, faz-se necessário que se siga alguns passos que são comuns a todos os concursos públicos. Meirelles (1999, p.388) afirma que eles precisam ser “precedidos de uma regularização legal ou administrativa, amplamente divulgada, para que os candidatos se inteirem de suas bases e matérias exigidas.”

Encontra-se no artigo 37, I e II da Constituição Federal de 1988 a exigência de concurso público para o ingresso em vagas na Administração Pública e onde também foi prescrito que o desrespeito a estes resulta em nulidade absoluta do ato de provimento e responsabilização do agente público.

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

I - os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei;

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração; (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988)

A exigência de previsão orçamentária como condição para a abertura do procedimento para concretização do concurso público tem amparo legal no art. 169 da Constituição Federal, segundo o qual a admissão ou contratação de pessoal pela Administração Pública poderá ser feita somente se houver dotação e autorização orçamentárias.

Art. 169. A despesa com o pessoal ativo e inativo da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios não poderá exceder os limites estabelecidos em lei complementar.

§1º A concessão de qualquer vantagem ou aumento de remuneração, a criação de cargos, empregos e funções ou alteração da estrutura de carreiras, bem como a admissão ou contratação de pessoal, a qualquer título, pelos órgãos ou entidades da administração direta e indireta, inclusive fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público só poderão ser feitas:

I - se houver prévia dotação orçamentária suficiente para atender às projeções de despesa de pessoal e aos acréscimos dela decorrentes;

Por delegação do Presidente da República, compete ao Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão autorizar a realização de concurso público federal no Brasil mediante a análise das prioridades do serviço público, onde são analisadas as necessidades do órgão que está solicitando frente ao conjunto de demandas feitas ao Ministério Público por todos os outros Ministérios, assim como a disponibilidade orçamentária. As Universidades Federais e os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia detêm certa autonomia para o provimento de cargos de docentes e para contratação de professores substitutos, de acordo com limites estabelecidos na legislação, quanto às autorizações, elas concedidas através da publicação de portarias no Diário Oficial da União. Depois disto cabe ao órgão ou entidades que recebeu (ministérios, órgão da Presidência da República, autarquias ou fundação) adotar todos os procedimentos necessários para a realização do concurso. (Ministério do Planejamento, 2015).

Portanto, para que aconteça um concurso público, o primeiro passo consiste na verificação da viabilidade orçamentária. Posteriormente, busca-se a autorização para a realização do processo seletivo, que pode dar-se de forma direta e indireta. Na primeira hipótese serão estabelecidas as regras de cunho geral do concurso, por meio de um regulamento e, após, serão escolhidos os responsáveis que comporão a banca examinadora, a qual caberá à formulação do edital, que conterá as normas que regerão o concurso público, estabelecendo os critérios para ingresso no cargo ou emprego público à disposição, bem como estabelecer o período para inscrição dos candidatos, dia e horário de realização das provas, métodos utilizados na avaliação das provas, métodos utilizados na avaliação das provas entre outros. (MAIA E QUEIROZ, 2007)

Para uma melhor explicação das etapas deste processo podemos dividi-lo do seguinte modo: parte interna e parte externa.

A etapa interna é conhecida assim, pois a mesma não está sendo anunciada para o público externo, inicia-se com a existência da vaga para o cargo a ser ocupado e logo em seguida será analisado se realmente existe a necessidade do preenchimento das vagas

solicitadas pois apenas deste modo a administração poderá justificar a abertura de um novo edital.

Sobre este contexto, Mello (2007), afirma que a razão para a criação de um concurso público é a existência de vagas ociosas de cargos e empregos nos órgãos públicos e a necessidade de provimento destas com a intenção de atender os objetivos da Administração Pública.

A administração poderá escolher a maneira que deseja realizar o concurso, da seguinte forma: de maneira direta que é quando ela resolve fazer uso dos seus próprios recursos para a realização do concurso ou de maneira indireta, delegando a responsabilidade a uma outra empresa.

No cumprimento do concurso de forma indireta, a Administração Pública deverá contratar a empresa que será incumbida da execução do concurso público após processo de licitação, observados os requisitos do artigo 24, VIII, da Lei 8666/93. Esta mesma norma permite à Administração estabelecer as diretrizes que irão reger o concurso a ser criado e, além disso, garante maior imparcialidade na execução do concurso público “pois não retira da Administração pública o poder de estabelecer as condições gerais do certame e as exigências mínimas para o adequado exercício do cargo ou emprego público, objeto de locação.” (MAIA E QUEIROZ, 2007, p. 82-83).

A segunda etapa ou a etapa externa inicia-se através da publicação e divulgação do edital do concurso público, que vai desde a fase de abertura do processo seletivo, da inscrição, realização e correção das provas até a fase de homologação do certame.

Em relação ao edital, conforme os princípios da publicidade e competitividade, a Administração deverá se responsabilizar pela ampla divulgação do conteúdo do edital do concurso público, que de acordo com o artigo 21, §2º, I, da Lei 8.666/93 o prazo mínimo é de 45 (quarenta e cinco) dias entre a publicação do edital e a realização das provas do certame.

O edital pode ser descrito como um instrumento de divulgação oficial de atos administrativos, que é utilizado para tornar público, dentre outros, processos seletivos ou concursos públicos. Diógenes Gasparini (2007, p. 65) define edital de concurso como:

[...] instrumento através do qual a Administração Pública interessada na admissão ou contratação de pessoal noticia a abertura de concurso público de ingresso no serviço público, fixa as condições de sua realização e de participação dos candidatos ao preenchimento dos cargos, funções ou empregos públicos postos em disputa.

Logo após a divulgação do edital a próxima fase depende exclusivamente dos interessados a concorrer ao cargo público oferecidos no edital, pois voluntariamente as pessoas deverão manifestar o seu interesse através da inscrição no concurso obtendo assim o direito de participar das etapas seguintes.

Para Maia e Queiroz (2007, p. 98), os Tribunais vêm decidindo que os candidatos hipossuficientes economicamente sempre farão jus à isenção da taxa de inscrição dos concursos públicos.

Ainda segundo Maia e Queiroz (2007, p. 104), em relação a realização das provas:

Quanto à natureza, as provas dos concursos públicos podem ser escritas (objetivas, discursivas/dissertativas e mistas), orais, de capacidade física, psicotécnicas, práticas e de títulos; quanto à existência, ou não, de caráter excludente do certame, as provas podem ser exclusivamente classificatórias, exclusivamente eliminatórias ou classificatórias e eliminatórias; quanto ao objeto de avaliação, as provas podem ser de conhecimento (provas escritas e orais), de habilidade específica (provas práticas), físico-orgânicas (prova de capacidade física), de aptidão psicológica (provas psicotécnicas) e culturais (provas e títulos).

Depois da aplicação e também da correção das provas e divulgadas as decisões de recursos; é finalmente divulgada a relação definitiva dos candidatos classificados sendo, portanto, aprovados aqueles que foram “classificados dentro do número das vagas ofertadas no edital ou dentro do número de vagas que porventura forem criadas no concurso do prazo de validade do concurso público.” (MAIA E QUEIROZ, 2007, p. 135).

E por último, a fase de homologação do concurso, que segundo Maia e Queiroz (2007, p. 136) pode ser explicado como o “ato administrativo de controle e condição de eficácia do concurso público, por intermédio do qual a autoridade máxima do órgão ou entidade verifica a legalidade e a regularidade do seu procedimento e a conveniência de sua realização.”

Após estas etapas, o candidato já aprovado no concurso público passará pela investidura do cargo, procedimento composto pela nomeação, posse e por fim exercício.

De acordo com Carvalho (2009, p.590), estes processos podem ser explicados como:

- a) Nomeação: ato administrativo que materializa o provimento originário de um cargo. Como regra, a nomeação exige que o nomeado não somente tenha sido aprovado previamente em concurso público como também tenha preenchido os demais requisitos legais para investidura no cargo.



- b) Posse: ato da investidura pelo qual ficam atribuídos ao servidor as prerrogativas, os direitos e os deveres do cargo [...] é o momento em que o servidor assume o compromisso do fiel cumprimento dos deveres e atribuições.
- c) Exercício: representa o efetivo desempenho das funções atribuídas ao cargo. O exercício, como é obvio só se legitima na medida em que se tenha consumado o processo de investidura. É o exercício que confere ao servidor o direito à retribuição pecuniária como contraprestação pelo desempenho das funções inerentes ao cargo.

### **5.1.2 Procedimentos de contratação de colaboradores terceirizados na administração pública**

Na década de 80, a Administração Pública Brasileira começou com um processo de reforma visando diminuir o seu número de colaboradores concursados, a intenção era tornar a administração mais flexível, eficiente e voltada para o atendimento ao cidadão. Surge o instituto da privatização, em sentido amplo, o qual compreendia entre outros a quebra de monopólios de atividades desempenhadas exclusivamente pelo poder público, a delegação de serviços públicos aos particulares e a terceirização, na qual se buscava a colaboração de entidades privadas no desempenho de atividades acessórias da Administração (DI PIETRO 2008, p.28).

Assim, as empresas públicas buscam à prática da terceirização de serviços como forma de prevenir o enorme crescimento da máquina administrativa e para garantir a diminuição de custos sem deixar de lado a qualidade dos serviços por meio da contratação de empresas especializadas em atividade-meio.

Fontanella et al (1994), acredita que a atividades da terceirização além de ajudar na redução de custos ela também está voltada para aumentar a produtividade e consequentemente da competitividade da empresa. Por isso,

Na terceirização, o diferencial está na maneira como esta relação se estabelece e se desenvolve no dia-a-dia. Pode-se afirmar, sem qualquer dúvida, que o sucesso deste programa depende enormemente da capacidade de criarem-se e manterem-se as parcerias entre contratante e contratado. No momento em que o terceiro passa a assumir funções que antes eram realizadas internamente, deve haver harmonia e até certa cumplicidade entre as duas empresas. (FONTANELLA et al, 1994, p. 40)

Segundo Martins (2013), a terceirização consiste na possibilidade da contratação de terceiros para a prática das atividades que não estão ligadas às atividades-fim da empresa.

Os trabalhos denominados de atividade-fim são aquelas que estão ligados às principais atividades econômicas da empresa, ou seja, que constam em seu contrato constitutivo. Já atividade-meio é aquela que não é inerente ao objeto principal da empresa, ou seja, trata-se de um serviço necessário para o andamento das atividades, mas que não tem relação direta com a atividade principal da empresa.

Para Delgado (2012), a terceirização é o fenômeno pelo qual se dissocia a relação econômica de trabalho da relação trabalhista que lhe seria correspondente.

O processo da terceirização é caracterizado quando uma determinada atividade da empresa deixa de ser desenvolvida pelos seus funcionários e é transferida para outra empresa, a denominada terceirizada.

No setor público, a atividade da terceirização iniciou-se legalmente com o Decreto-lei nº 200/67, o qual previa que a Administração Pública fizesse uso sempre que possível da execução indireta de algumas atividades, de acordo com um contrato e desde que obedecia algumas condições encontradas nesta norma, entre elas a descentralização das atividades da Administração Federal.

Esta atividade, porém, teve um maior desenvolvimento após o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado em 1995, época em que foram criadas novas carreiras de nível superior e foram suprimidos cargos de nível médio e intermediário, adotando-se a política de contratação desses serviços.

De acordo com a Constituição Federal de 1988, o inciso XXI do artigo 37 permitiu a contratação de serviços de terceiros pela Administração Pública, se existisse lei específica antevendo licitação e regras para os contratos a serem realizados. Este dispositivo constitucional foi regulamentado pela Lei nº 8.666/93 Lei de Licitações e Contratos.

A licitação ocorre quando a Administração Pública necessita firmar contrato com o particular. Mediante procedimento com etapas adequadas, escolhe a proposta que traga mais vantagens, e dando oportunidade aos particulares que queiram participar da contratação pelo Estado. Por tanto, é o procedimento pelo qual a administração pública seleciona seus futuros contratados para aquisições, execução de obras e prestação de serviços, objetivando, consoante estabelece a Lei 8.666/93 assegurar a igualdade de condições, na disputa, a todos os concorrentes e selecionar a proposta mais vantajosa, promover o desenvolvimento nacional sustentável. (IFCE, 2015)

Segundo o art. 22 da Lei de licitações 8.666/93, a licitação está classificada nas seguintes modalidades: Concorrência, Tomada de Preço, Convite, Concurso e Leilão.

- a) Concorrência: nesta modalidade de licitação qualquer interessado poderá concorrer, desde que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos necessários de qualificação exigidos no edital para a execução de seu objeto;
- b) Tomada de Preços: nesta modalidade de licitação apenas os interessados devidamente cadastrados ou que atenderam a todas as condições exigidas para o cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas;
- c) Convite: nesta modalidade de licitação acontece entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrado ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de 3(três) pela unidade administrativa, a qual afixará, em local apropriado, cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem seu interesse com antecedência de 24 horas da apresentação das propostas;
- d) Concurso: esta modalidade de licitação acontece entre quaisquer interessados para a escolha do trabalho técnico, científico ou artístico mediante a instituição de prêmio ou remuneração aos vencedores, conforme critério constante de edital publicado na imprensa oficial com antecedência mínima de 45 (quarenta e cinco) dias.
- e) Leilão: nessa modalidade de licitação qualquer interessado poderá concorrer para venda de bens móveis inservíveis para a administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou para a alienação de bens imóveis previstos no art. 19, a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação.

Na Administração pública, existem algumas leis que norteiam e fundamentam os contratos de prestação de serviços ou até a aquisição de bens voltados para o serviço público, algumas delas são: A Constituição Federal de 1988: Título III – Da Organização do Estado; Capítulo VII; Da Administração Pública; Seção I – Disposições Gerais, Artigo 37º:

XXI - Ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações.

No ano de 1997 foi reformulado o Decreto Federal 2.271/97 com o intuito de disciplinar a contratação de serviços na Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, estabelecendo um rol de atividades que devem ser preferencialmente executadas de forma indireta como por exemplo as atividades de conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações e manutenção de prédios, equipamentos e instalações.

Assim como para todos os atos da Administração Pública os quais devem necessariamente seguir um determinado ciclo de processos, legalmente documentados, quando se fala na contratação de colaboradores terceirizados as prioridades são ainda mais complicadas pois este processo envolve o trabalho de pessoas cada uma com suas particularidades.

A primeira etapa deste processo é composta pela elaboração de um documento chamado de Plano de Trabalho, este que dependa da aprovação da autoridade competente, que consiga a necessidade de contratação dos serviços, orientando a caracterização do objeto, evidenciando as vantagens para a administração pública e sua economicidade, no que couber, e definindo diretrizes para a elaboração dos projetos básicos (MINISTÉRIO DO ORÇAMENTO E GESTÃO, INSTRUÇÕES NORMATIVA Nº18/1997).

A segunda etapa deste processo é quando acontece a realização do Projeto Básico que é composto pela descrição detalhada do objeto a ser contratado como: os serviços que serão realizados, frequência e periodicidade, materiais e equipamentos que deveram ser fornecidos e utilizados, característica do pessoal, cuidados, deveres, procedimentos a serem seguidos, gestão da qualidade, disciplina, informações a serem prestadas e controles a serem adotados.

A terceira e última etapa acontece à publicação do edital da licitação pública que deve conter uma minuta detalhada do contrato de prestação de serviços constando informações como: Introdução, objeto, as partes envolvidas, as obrigações, participação das partes, prazo de vigência, preço no período, condições de reajustes, formas de pagamento, execução das tarefas, as técnicas, o uso tecnológico, treinamento e desenvolvimento, parâmetros de medição de qualidade, itens de controle ou auditoria operacional, formas de rescisão, garantias, riscos, responsabilidades das partes, reparação de eventuais danos, o foro, as discussões dos líderes, as assinatura, a data e as testemunhas que segundo o art. 135 CC devem ser no mínimo duas.

Em relação a fiscalização deste contrato, segundo Franzese (2008), o responsável por verificar o cumprimento do contrato estabelecido entre o poder público e a empresa contratada para a prestação de serviço deve ser indicado pela administração antes da preparação do contrato, isto de acordo com a área que pertence os serviços contratados.

Esta pessoa será responsável por fiscalizar as atividades desempenhadas pelos contratados e tomar todas as providências necessárias para o bom andamento dos serviços na empresa pública, aonde, entre estas responsabilidades estará a de evitar que aconteça o acúmulo e o desvio de função dos trabalhadores da empresa contratada.

### **5.1.3 A diferença entre desvio e acúmulo de função e os seus problemas**

Antes de tratar sobre a real diferença entre desvio e acúmulo de função, Delgado (2004, p. 1009), explica que função pode ser descrita como o “conjunto sistemático de atividades, atribuições e poderes laborativos, integrados entre si, formando um todo unitário no contexto da divisão do trabalho estruturada no estabelecimento ou na empresa.”

Neste contexto, pode-se ainda diferenciar função de tarefa, onde a primeira expressão é composta, pelo conjunto da segunda expressão, ou seja, tarefa é uma atividade específica, elemento dentro do grupo ordenado e sistematizado que caracteriza a função. Embora isto não seja impossível, raramente existirá uma função formada por apenas uma tarefa ou, trazendo como exemplo para os dias atuais, um funcionário que realize apenas uma tarefa dentro do seu horário de trabalho.

Delgado (2004), sugere ainda três maneiras de verificar se o colaborador está realmente exercendo a atividade para a qual foi contratado, e esta averiguação deve acontecer de modo sucessivo e não cumulativo. A primeira recomenda-se que a função conste nas cláusulas do contrato, de forma independente da sua qualificação profissional. Portanto, a princípio e se verdadeira, a estipulação da função a ser realizada em contrato seria suficiente para a sua determinação.

Já a segunda regra só seria aplicada se não existisse no contrato a definição clara da função. Nesse caso deve ser realizada a verificação da “prática contratual cotidiana”, ou seja, a verificação da função exercida pelo empregado para ver se encontra-se de acordo com o que foi concordado entre as partes.

E por fim, a terceira regra que é a aplicação do artigo 456, parágrafo único da CLT:

**Art. 456.** A prova do contrato individual do trabalho será feita pelas anotações constantes da carteira profissional ou por instrumento escrito e suprida por todos os meios permitidos em direito.

Parágrafo único. A falta de prova ou inexistindo cláusula expressa e tal respeito, entender-se-á que o empregado se obrigou a todo e qualquer serviço compatível com a sua condição pessoal.

Portanto, pode-se dizer que uma pessoa está atuando em acúmulo de função se ela exerce uma nova função, ou seja, atividade além daquela para o qual ele foi contratado. Casagrande (2007), conceitua acúmulo de funções como:

A sobrecarga de trabalho e desempenho de atribuição diferente da qual ocorrera a contratação. Tal função não pode ser afim ou funcionalmente ligada à contratada. Deve ser totalmente desvinculada da anterior. As funções devem ser alheias ao conjunto de atribuições inerentes à contratada.

Diante disto, conclui-se que o acúmulo de funções é assim caracterizado quando o colaborador exerce tarefas que não se aplicam ao cargo para o qual foi acordado, além das tarefas inerentes à sua função contratada. Quando isto acontece o trabalhador tem direito a receber uma remuneração adicional denominada plus salarial.

Já o problema de desvio de função, que embora muitos ainda o confundam com o problema de acúmulo de função se caracteriza quando o empregado é contratado para exercer determinada função e na prática desempenha função diferente dentro do ambiente da empresa. Quando isto acontece, as tarefas e poderes vinculados à função contratada não são exercidos pelo trabalhador, o que impede que se caracterize acúmulo de funções.

Pode-se definir, de acordo com Cruz et al. (2010, p. 2), desvio funcional, como:

a majoração *in pejus* da prestação de serviço do trabalhador (público ou privado), o qual se vê obrigado a suportar serviços além dos contratados, ou seja, o prestador de serviços assume função diversa da pactuada sujeitando-se, contudo, à percepção da mesma renda salarial. Temos, pois, que o desvio funcional não pode ser tido como prática regular, sendo condenável.

Portanto, o prestador de serviços que assume função diversa da pactuada sujeitando-se, contudo, à percepção da mesma renda salarial. Nestes termos, quem atua de modo diverso das funções inerentes ao cargo ocupado, por exigência ou ordens diretamente advindas da estrutura hierárquica, deve perceber os benefícios correspondentes diante da oportunidade de exigir que seus direitos sejam cumpridos.

A diferenciação entre essas duas situações pode ser encontrada também na jurisprudência, constando na ementa do processo 00741-2008-057-03-00-0, de relatoria do Desembargador Júlio Bernardo do Carmo, do TRT da 3ª Região onde ele diz que:

DESVIO DE FUNÇÃO - ACÚMULO DE FUNÇÕES - PLUS SALARIAL - O desvio de função não se confunde com o acúmulo de funções, pois enquanto o desvio de função se caracteriza quando o empregado passa a executar atribuições típicas de função diversa daquela para a qual foi contratado, o acúmulo se verifica quando por um desequilíbrio entre as funções inicialmente contratadas, o empregador passa a exigir do empregado, concomitantemente, outras atribuições alheias ao contrato de trabalho.

Uma das maneiras do servidor público ter os seus direitos respeitados dentro da administração pública após perceber que está em desvio de função é através do direito de petição. O art. 5º, inc. XXXIV, da CF/88, diz que:

São a todos assegurados, independentemente do pagamento de taxas:

- a) o direito de petição aos Poderes Públicos em defesa de direitos ou contra ilegalidade ou abuso de poder; [...].

Na prática, quando o servidor público está em desvio de função ou acúmulo de função e, desempenhando o direito de petição, não há a necessidade de se consumir os recursos administrativos ou até esperar pela vontade do administrador em analisar o pedido para que ingresse em juízo, levando ao judiciário a sua pretensão, esta seria outra uma opção.

Dentre as diversas consequências que o controle jurisdicional pode trazer para a administração, com base em Medauar (2009, p. 408), os mais comuns, são:

- a) suspensão de suas atividades no cargo desviante;
- b) anulação de algum ato que porventura tenha exercido na função;
- c) reintegrar-se ao cargo ao qual foi investido;
- d) abstenção de exercer a função desviante;
- e) receber as diferenças de vencimentos; e
- f) receber indenização ou ressarcimento por exercer outras funções

Se mesmo depois que o servidor público tenha feito formalmente a sua reclamação administrativa e ainda assim ele não tenha tido o seu problema resolvido o trabalhador poderá levar o seu pleito ao conhecimento judicial, buscando através desse controle externo a solução para a sua lide e o ressarcimento financeiro das atividades desviantes porventura exercidas.

[...] responsabilização política e jurídica, configurando conduta abusiva, violadora do sistema democrático, constituindo-se em sério indício de irregularidade. Afinal, o administrador que atua de modo compatível com o direito não tem motivos para

deixar de prestar contas de seus atos nem de responder a qualquer pleito que perante si seja apresentado. (JUSTEN FILHO, 2006, p. 758).

Já em relação aos colaboradores terceirizados, mesmo inexistindo ilegalidade na terceirização, impõe-se o reconhecimento da responsabilidade subsidiária do tomador, uma vez que foi o beneficiário direto dos serviços prestados pelo reclamante, ao longo do contrato, e agiu com culpa na eleição da empresa prestadora, que se demonstra inadimplente com os encargos trabalhistas. Nesse sentido o entendimento jurisprudencial consubstanciado no Enunciado nº 331, inciso IV, do Col. TST

Portanto, caso o trabalhador perceba que está executando tarefas que não estão previstas em seu contrato de trabalho, ele deve buscar ajuda e orientação no Sindicato que representa a sua categoria profissional em seu Estado ou um advogado trabalhista para saber como deve proceder. Vale destacar que o trabalhador deve reivindicar por seus direitos junto à Justiça do Trabalho, porém é necessário que o trabalhador tenha como comprovar as suas alegações.

## **5.2 Aspectos Metodológicos**

O objetivo que direcionou a realização deste trabalho foi o de identificar se existe uma divisão de tarefas entre os funcionários dentro da secretaria do IFPB, instituição de ensino renomada da capital paraibana. Barbosa et al. (2012, p. 41) explicam que “a pesquisa é, de forma consensual, um meio para se avançar na construção do saber, no descobrimento de novos fatos, caminhos e alternativas, assim como provocar discussões sobre os mais diversos temas”.

No que tange a natureza da pesquisa, Andrade (2010, p.110) enfatiza que a pesquisa aplicada “tem o objetivo de contribuir para fins práticos e buscar soluções para problemas concretos”. Logo, o trabalho foi realizado com base nos critérios metodológicos da pesquisa aplicada, gerando conhecimentos destinados à identificação de problemas específicos: a existência de acúmulo e desvio de função vivenciados pelos colaboradores do setor na instituição analisada.

Quanto aos objetivos, essa pesquisa é exploratória e descritiva. É exploratória porque, conforme ressalta Barbosa et al. (2012, p. 42), ela “aprofunda o conhecimento em determinado tema, tornando-o explícito ou evidenciando novos campos de estudo”. Ela



também é descritiva, pois “apresenta as características de determinada população ou fenômeno, ou, ainda, estabelece relações entre variáveis”.

Em relação à pesquisa descritiva, Andrade (2010, p.112) afirma que, nesse tipo de pesquisa, “os fatos são observados, registrados, analisados e interpretados sem que o pesquisador interfira neles”. Para ela, a principal característica da pesquisa descritiva é a técnica padronizada da coleta de dados, realizada principalmente através de questionários e da observação sistemática.

Diante disso, o universo onde foi realizada essa pesquisa foi a Secretaria da Reitoria do Instituto Federal da Paraíba e a amostra não probabilística intencional foi composta pelos funcionários terceirizados e servidores públicos da instituição, que são os responsáveis pelo gerenciamento de todas as atividades da secretaria da Reitoria. Eles foram escolhidos intencionalmente, pois por trabalharem no setor, que é considerado a porta de entrada da instituição, acabam tendo uma visão holística dos *Campi*.

O instrumento da coleta de dados utilizado foi o questionário. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica e aplicado um questionário com 09 perguntas, sendo todas elas fechadas, mas uma delas podendo ser justificada, elas foram respondidas pelos funcionários públicos e terceirizados da instituição. O objetivo desse questionário foi o de compreender se cada trabalhador possui suas atribuições específicas ou se exercem atividades a mais da acordada, ou ainda, se as atividades realizadas pelos colaboradores realmente estão de acordo com as quais foram contratados para realizar. Em relação ao questionário, Andrade (2010, p. 134) enfatiza que “as perguntas devem ser claras e objetivas, tendo em vista que os entrevistados não podem receber explicações adicionais do pesquisador”.

De acordo com Parasuraman (1991), um questionário pode ser descrito como um conjunto de questões, elaborado para gerar os dados necessários com a finalidade de se atingir os objetivos do projeto.

A análise dos dados foi realizada de forma descritiva, uma vez que foi descrito o objeto de estudo, e de forma quantitativa, pois foi utilizado o método de questionários para se entender melhor os fatos relacionados a divisão de tarefas da secretaria. Os dados obtidos foram analisados objetivando gerar interpretações dos fatores abordados que possivelmente influenciam na maneira como os processos rotineiros são executados pelos setores da Secretaria e consequentemente afetam o trabalho realizado no setor.

Ao finalizar as duas etapas, o tratamento e a análise dos dados coletados na pesquisa puderam ser efetivados. No tocante a esse procedimento, Barbosa et al. (2012, p. 41)

evidenciam que ele “consiste na investigação de dados coletados na pesquisa referente a um problema específico”.

### **5.3 Análise de Dados e Interpretação de Resultados**

O objetivo central deste trabalho foi o de identificar se durante a rotina diária de trabalho, os funcionários públicos e os terceirizados estão exercendo “apenas” as tarefas para as quais realmente foram contratados para realizar.

A coleta de dados foi realizada através de questionário fechado, composto por 09 questões na qual uma delas poderia ser justificada. O método tinha por objetivo analisar se dentro da administração pública, os colaboradores contratados (servidores e terceirizados), estão atuando em desvio de função ou acúmulo de função, ou seja, se estão exercendo as atividades para a qual foram contratados.

O universo da pesquisa é composto por 13 funcionários, mas a amostra englobou apenas 09 (nove) funcionários: 02 (dois) recepcionistas, 02 (duas) telefonistas, 02 (duas) copeiras e 03 (três) servidores públicos.

#### **5.3.1. Quesitos analisados**

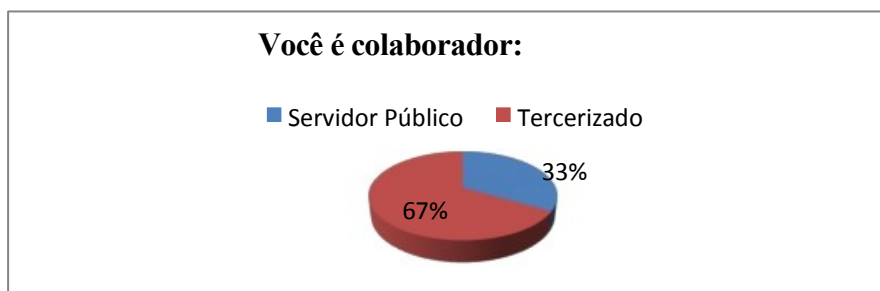
Para um melhor entendimento, optou-se por dividir as questões nos seguintes tópicos: quanto à forma de trabalho no IFPB, quanto aos temas: acúmulo de funções e desvio de funções, quanto aos benefícios/ gratificações, quanto à divisão de tarefas no setor, quanto ao trabalho dos colaboradores terceirizados. Desta forma, a análise dos dados coletados foi realizada obedecendo-se a esta divisão.

##### **5.3.1.1 Quanto à forma de trabalho no IFPB.**

A questão 1 procurou analisar a quantidade de funcionários terceirizados e servidores públicos que optaram por responder os questionários, tendo em vista que os colaboradores não eram obrigados a respondê-lo. De acordo com os dados evidenciados no gráfico, consta que todos os terceirizados 67% (sessenta e sete) contratados para trabalhar

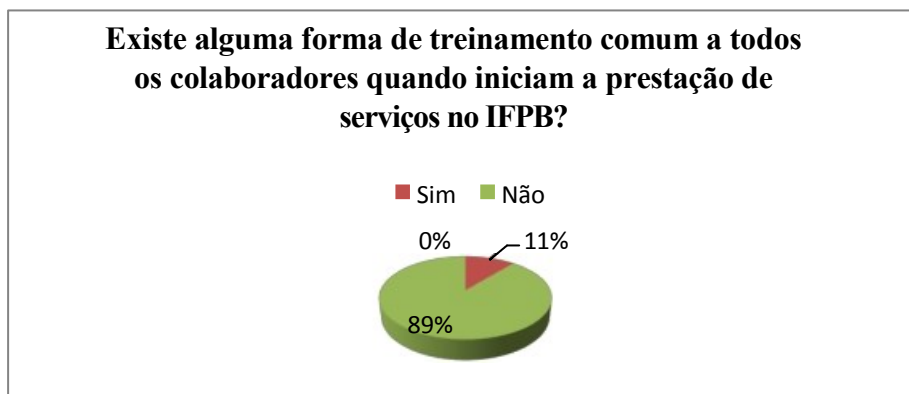
diretamente no Gabinete do Reitor responderam o questionário, enquanto que apenas metade dos servidores 33% (trinta e três), do setor respondeu.

Gráfico 01 – Quanto à quantidade de colaboradores no setor.  
Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015)



Em relação à questão 2, investigou-se a existência de alguma forma de treinamento comum aos colaboradores do Gabinete assim que iniciam suas atividades na instituição. Apenas 11% (onze) responderam que se beneficiaram com a ação adotada pelo instituto, enquanto que 89% (oitenta e nove) alegaram não receber nenhum tipo de treinamento para iniciar suas atividades.

Gráfico 02 – Quanto à existência de alguma forma de treinamento comum aos colaboradores  
Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015)



Os novos funcionários foram integrados as atividades do setor por colaboradores mais antigos na instituição, que estavam dispostos a repassarem os serviços.

### 5.3.1.2 Quanto aos temas: acúmulo de funções e desvio de funções.

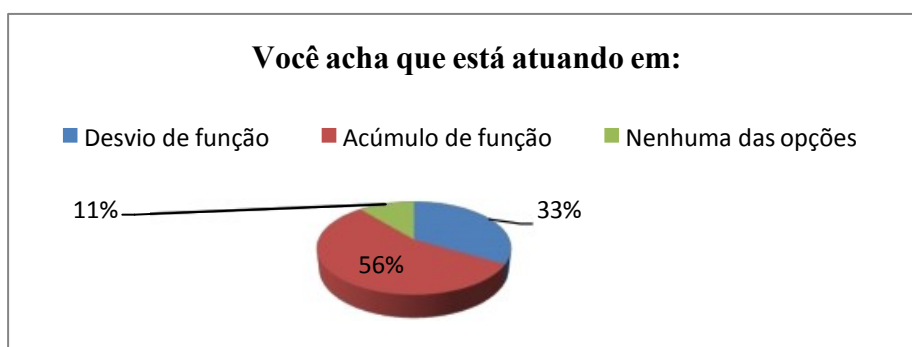
Na questão 3 foi questionado aos colaboradores se eles sabiam diferenciar acúmulo de função e desvio de função. 89% (oitenta e nove) afirmaram que entendem esta diferença, mas 11% (onze) alegaram não saber. Diante desta questão e pelas observações feitas ficou claro que este percentual que desconhece esta diferença possui nível de instrução bem mais baixo que os outros questionados.

Gráfico 03 – Quantidade de pessoas que sabem diferencia acúmulo e desvio de função.  
Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015)



A questão 4 buscou avaliar se os funcionários compreendiam que estavam atuando em desvio de função, acúmulo de função ou se eles acreditavam não estar atuando em nenhum destes problemas. 33% (trinta e três) acreditam estar atuando em desvio de função, 56% (cinquenta e seis) dizem estar trabalhando com acúmulo de função e 11% (onze) alegam não estar passando por nenhum desses problemas, afirmando exercer apenas as atividades para as quais foram contratados.

Gráfico 04 – Quantidade de pessoas que alegam estarem atuando em desvio ou cúmulo de função.  
Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015)



Essa questão se apresentou um pouco mais complexa que as outras, pois, após essa questão ter sido respondida foi solicitada que a justificassem, apontado às atividades que desempenhavam e que não estavam de acordo com as quais foram contratadas para exercer. Diante das respostas analisadas foi possível à sua padronização por categorias e a identificação da frequência de cada uma, aonde 23% dos colaboradores responderam que as atividades que eles mais executam e que não fazem parte das suas atribuições são as de atendimento ao público e as atividades de auxiliar administrativo, 18% também em cada atividade afirmaram que a segunda tarefa que mais executam e que também fogem de suas atribuições são as funções do secretário do Reitor e a de atendimento telefônico, 12% dos colaboradores alegam terem responsabilidades com a agenda do Reitor (responsabilidade do secretário), enquanto que 6% responderam que executam tarefas de uma cozinheira.

Diante disto, os funcionários apresentam-se insatisfeitos principalmente por estarem exercendo as atividades de atendimento ao público e as atividades de auxiliar administrativo, tarefas estas que não estão em suas atribuições.

#### **5.3.1.3 Quanto aos benefícios/ gratificações.**

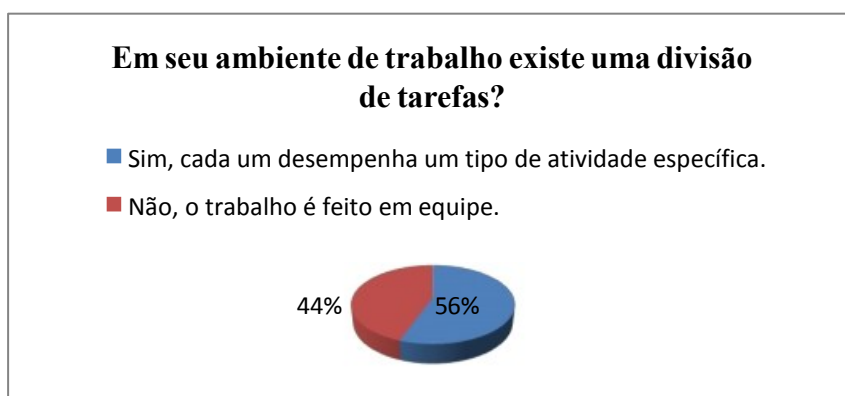
A questão 5 verificou que os trabalhadores tem recebido algum tipo de benefício/ gratificação para desempenhar outro tipo de atividade em seu ambiente de trabalho. 89% (oitenta e nove) dos questionados alega não receber nenhum tipo de bonificação por seus esforços empenhados em outras tarefas que fogem das acordadas na hora da contratação ou no caso dos servidores públicos, em edital. 11% (onze) ou seja, 1 colaborador, afirmou receber algum tipo de benefício para exercer os serviços de cozinheira: a funcionária é terceirizada e foi contratada como copeira mas, a mesma é responsável por preparar o almoço todos os dias para os colaboradores (terceirizados ou servidores públicos) que pagam diariamente o valor de 10,00 (dez) reais para usufruírem deste serviços.

A questão 6 está diretamente ligada a pergunta anterior, e buscou identificar como é efetuado o pagamento para aos funcionários, no caso, para a copeira, já que ela é a única que alegou receber algum tipo de benefício/gratificação para exercer outras tarefas, este pagamento é realizado por terceiros que são os reais beneficiários deste serviço.

#### 5.3.1.4 Quanto à divisão de tarefas no setor

A questão 7 procurou saber dos trabalhadores se na opinião deles, existe uma divisão de tarefas entre os colaboradores aonde cada um é responsável por desenvolver uma atividade específica ou o trabalho é feito em equipe, ou seja, todos fazem a mesma coisa. De acordo com as respostas analisadas 56% (cinquenta e seis) das pessoas afirmaram que conseguem visualizar a existência de uma divisão de trabalho no setor, cada pessoa executando uma tarefa específica, enquanto que, 44% (quarenta e quatro) acreditam que não existe tal divisão, pois as atividades são realizadas em equipe, ou seja, todos dominam as mesmas atividades fazendo com que não ocorra a dependência de uma pessoa exclusiva para que aquela tarefa possa ser cumprida.

Gráfico 05 – Quanto a existência da divisão de tarefas.  
Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015)



Em relação à questão 8, 67% (sessenta e sete) das pessoas que responderam “sim” na questão anterior, ou seja, cada colaborador desempenha uma atividade específica em seu ambiente de trabalho, alegam que esta divisão de tarefas tem se demonstrado muito eficiente e satisfatória para os trabalhadores enquanto que 33% (trinta e três) discordam e acreditam que todos devem saber e fazer as mesmas atividades.

Gráfico 06 – Quanto a eficiência do modelo de trabalho.  
 Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015)



Assim nenhum serviço deixará de ser feito devido à falta de uma pessoa específica para aquela determinada atividade.

#### **5.3.1.5 Quanto ao trabalho dos colaboradores terceirizados.**

Através da questão 9 procurou-se identificar a opinião dos trabalhadores em relação ao serviço terceirizado, se o trabalho executado por pessoas terceirizadas beneficia/ otimiza a prestação de serviços ao público. Diante da amostra de 9 (nove) pessoas, ou seja, 100% (cem), 89% (oitenta e nove) alegaram que este serviço tem ajudado muito a administração pública enquanto que 11% (onze) discorda que este método de trabalho utilizado na administração pública possa trazer benefícios para a mesma. Estes 11% corresponde à amostra de uma pessoa cuja a sua característica corresponde a de servidor público.

Com base na análise de dados de todas as respostas foi possível concluir que a maioria dos funcionários do Gabinete do Reitor, ou seja, 89% não recebem um treinamento comum a todos assim que iniciam a prestação de seus serviços na instituição e estas pessoas acabam sendo instruídas por colaboradores mais antigos. Já em relação aos principais temas que geraram esta investigação, 89% dos funcionários alegam saber diferenciar acúmulo de funções e desvio de função. Diante disto, 33% dos trabalhadores do setor afirma estar atuando em desvio de função e 56% estão em acúmulo de funções. Foi possível concluir também que os colaboradores do setor acreditam que o serviço terceirizado beneficia/ otimiza a prestação de serviço ao público.

### **5.3.2. Sugestões de Melhorias**

Ante a análise, algumas melhorias foram propostas, tendo como base o panorama observado na instituição e os resultados obtidos através do instrumento de pesquisa, foram formuladas propostas de sugestões de melhorias à instituição a fim de melhorar a gestão de trabalho no setor. Devido ao fato de os quesitos analisados serem correlatos, visando um melhor entendimento das propostas e exposição clara das ideias, as sugestões de melhorias foram elaboradas agrupando-se alguns itens que tinham correspondência entre si, uma vez que, a solução para um está vinculada à solução do outro.

#### **5.3.2.1. Quanto à iniciação dos novos trabalhadores do IFPB**

Conforme a análise realizada, os funcionários da secretaria da Reitoria ao ingressarem na instituição, não participaram de nenhum tipo de treinamento comum a todos os colaboradores. Para Gil (2001), o ambiente de trabalho das organizações requer o desenvolvimento de ações que estejam voltadas a capacitação diária das pessoas, na intenção de torná-las cada vez mais eficazes em suas atividades. Deste modo, para que aconteça uma socialização mais confortável por parte do novo funcionário em relação aos colegas de trabalho e ao novo ambiente de trabalho, sugere-se que todos os trabalhadores que estão ingressando no IFPB possam ser apresentados a todos os setores, pelo menos ao do *campi* que farão parte.

Para uma explicação mais didática das atividades, cada setor ficaria incumbido de confeccionar um manual simples mas que demonstre todo o fluxo das atividades do setor sem deixar de fora é claro o suporte que é dado pelos funcionários mais antigo.

#### **5.3.2.2 Quanto ao trabalho dos colaboradores terceirizados e os benefícios/gratificações recebidos por outros serviços realizados pelos dois tipos de trabalhadores da instituição.**

A solução para os problemas relacionados ao acúmulo de funções e desvio de funções enfrentadas pelos colaboradores da secretaria do Gabinete do Reitor seria primeiramente a criação de uma sala de recepção que além de otimizar o serviço melhoraria também o atendimento ao público. A sala onde está localizada a secretaria é considerada



muito pequena, além disto, o fluxo de pessoas e de documentos dirige-se ao Reitor ou a chefe de gabinete tem se demonstrado muito grande.

Necessariamente, tanto as pessoas quanto os processos precisam passar pela secretaria para que assim possa acontecer uma triagem dos assuntos e dos documentos. O grande problema nesta situação é que com toda esta movimentação o trabalho dos auxiliares administrativos que estão alocados no setor acaba sendo atrapalhado e com a criação desta recepção os auxiliares administrativos deixarão de executar os serviços de recepção e as recepcionistas (funcionários terceirizados), depois da criação da recepção deixarão de realizar os serviços de um auxiliar administrativo.

Em relação as duas telefonistas que também encontram-se trabalhando no setor em horários diferentes (uma pela manhã e outra a tarde), a sugestão seria a criação de uma central telefônica para todo o prédio da Reitoria da Casa Rosada. Os telefones institucionais da Reitoria em sua grande maioria são números de celulares telefônicos, logo, poucos são os setores que contam com telefones fixos, e este problema tem sido alvo de muitas reclamações por parte dos usuários do serviço do IFPB.

Diante disto, os funcionários terceirizados contratados para determinada função não devem exercer atividades extras em seu ambiente de trabalho, pois isto caracteriza-se como acúmulo de função independente de receberem algum benefício por parte de terceiros ou não. Os colaboradores não podem também trabalhar em função diferente da que consta em sua carteira de trabalho, como acontece com as telefonistas, pois isto é apontado como desvio de função o mesmo se aplica aos servidores públicos que devem exercer apenas as atividades para as quais constam em edital para os seus cargos. A insistência por parte da empresa para que os trabalhadores descumpram o que foi acordado na contratação trará problemas administrativos podendo acarretar também em processos judiciais que como consequência causarão prejuízos financeiros a instituição.

Com a criação destas sugestões todos os demais desconfortos encontrados através da aplicação dos questionários seriam sanados.

## **5.4 Aspectos Conclusivos**

O trabalho realizado como estagiária no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba agregou conhecimentos que certamente acrescentarão muito durante toda a vida, uma vez que possibilitou a junção da teoria aprendida em sala de aula com a

prática durante o tempo de estágio. Trabalhar no setor da Secretaria da Reitoria possibilitou um contato diário com a realidade vivenciada em outros setores e sedes do instituto possibilitando também conviver com seus respectivos gestores, oportunidade esta que trouxe experiência na área da administração.

Portanto a vivência na Secretaria permitiu que os princípios básicos e fundamentais em relação à Administração se tornassem cada vez mais claros, ficando mais sólidos e profundos do que quando eram conhecidos apenas na teoria, como é o exemplo dos problemas encontrados no setor, o desvio e o acúmulo de função, enfrentados por diversos tipos de trabalhadores que se encontram nos mais diversos tipos de instituições.

Cabe ressaltar que, embora todas as sugestões ainda não tenham sido implantadas, as propostas de melhorias apresentadas nesta pesquisa já foram analisadas pelos gestores do setor e li dito que serão implantadas em breve, pois foi reconhecido que, se bem geridas, podem trazer verdadeiras contribuições à qualidade dos serviços prestados ao público e também livrar a instituições de problemas trabalhistas.

Desta forma, este estudo tomou como base essa necessidade para sugerir a criação de uma recepção e de uma central telefônica que estejam voltados para o atendimento do serviço público facilitando assim os métodos de trabalho e corrigindo as deficiências encontradas não apenas no setor da Secretaria, mas em todo o prédio da Casa Rosada onde está localizada uma parte da Reitoria do IFPB.

Além disso, todo o trabalho desenvolvido durante este estudo fez com que fosse acentuada a percepção da necessidade de serem estabelecidos metas e objetivos, buscando controlar e corrigir erros, a fim de se obter uma melhoria contínua, objetivando o alcance da qualidade em tudo aquilo que se faz, e isso é primordial não apenas àquelas organizações que querem permanecer saudáveis e competitivas no mercado, mas também a todas as pessoas que buscam pela excelência profissional.

## REFERÊNCIAS

ALVES, José Carlos Moreira. **Direito romano**. Rio de Janeiro: Forense, 1980.

ALTOUNIAN, Cláudio Sarian. **Obras Públicas**: licitação, contratação, fiscalização e utilização. 2 ed. Belo Horizonte: Fórum, 2009.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo: Atlas, 2010.

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Curso de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2008.

BARBOSA, José Elber Marques et al. **Prática de pesquisa em administração de sistema de informação**. João Pessoa: IFPB, 2012.

BRASIL. Ministério do orçamento e gestão. **instruções normativa nº18/1997**. Disponível em: <[http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/in/in18\\_97.htm](http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/in/in18_97.htm)> Acesso em 3 janeiro de 2015.

BRASIL, Tribunal de contas da união. **Licitação e contratos**: orientações e jurisprudência do TCU /Tribunal de Contas da União. – 4. ed. rev., atual. e ampl. – Brasília : TCU, Secretaria-Geral da Presidência : Senado Federal, Secretaria Especial de Editoração e Publicações, 2010. Disponível em <<http://www.mds.gov.br/acesso-a-informacao/licitacoescontratos/projetos-com-organismos-internacionais/projetos-com-organismos-internacionais/legislacao-relacionada/Manual%20TCU%20do%20edicao%20licitacoes%20e%20contratos.pdf>>. Acesso em: 15 janeiro 2015.

BRASIL. Tribunal regional do trabalho 3ª região. **Desvio de função - acúmulo de função** ementa do processo 00741-2008-057-03-00-0, de relatoria do Desembargador Júlio Bernardo do Carmo, do TRT da 3ª Região: DESVIO DE FUNÇÃO - ACÚMULO DE FUNÇÕES - PLUS SALARIAL Disponível em: <<http://www.mg.trt.gov.br>>. Acesso na data de 04/01/2015.

BRASIL. **Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Publicada no DOU de 12 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o Regime Jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 22 jun. 1993. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm)>. Acesso em: 07 outubro 2014.

BRASIL. **Congresso Nacional. Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências.

BRASIL. Presidente da República Federativa do Brasil. **Decreto Lei nº 200/67**. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em 1 de janeiro de 2015.

BRASIL. **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**. Concursos Públicos no Poder Executivo. Disponível em:<<http://www.planejamento.gov.br/editoria.asp?p=editoria&index=63>> Acessado em 20 janeiro de 2015.

CARRION, Valentin. **Comentários à consolidação das leis do trabalho**. 33. ed. atual. por Eduardo Carrion. São Paulo: Saraiva, 2008.

CASAGRANDE, Vinícius M. **Acúmulo de funções e revisão do contrato de trabalho**. Revista de Direito do Trabalho, São Paulo, v. 33, n. 127, jul./set. 2007, p. 162.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 25ª ed. São Paulo: Atlas. 2012.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 22ª ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2009

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas. 2010.

CREUZ, Luís Rodolfo Cruz e; VILLARREAL, Gabriel Hernan Facal; MALHEIROS, Rodrigo Marmo. **Desvio funcional à luz do direito administrativo**. Disponível em: <<http://jusvi.com/artigos/23788>>. Acesso em: 04 janeiro 2015.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos: uma visão holística**. 8 ed. São Paulo: Atlas. 2009.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de direito do trabalho**. 3. ed. São Paulo: LTr, 2004

DIAS, Marcos Aurélio P. **Administração de materiais: princípios, conceito e gestão**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 23 ed. São Paulo: Atlas. 2010.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Parcerias na administração pública: concessão, permissão, franquias, terceirização, parceria público-privada e outras formas**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FONTANELLA, D. et al. **O lado (dê)humano da terceirização: o impacto da Terceirização nas empresas, nas pessoas e como administrá-lo**. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

FRANZESE, C. **Gestão de contratos de Serviços**. Mimeo.: 2008.

GASPARINI, Diógenes. **Concurso público. Imposição constitucional e operacionalização**. In. MOTTA, Fabrício et al. (Org.). Concurso público e constituição. Belo Horizonte: Fórum, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GITMAN, Laurence & MADURA, Jeff. **Administração Financeira: uma Abordagem Gerencial**. São Paulo: Pearson, 2003.

GOMES, Orlando e Elson Gottschalk. **Curso de direito do trabalho**. 19 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2011.

GROPPELLI, A.A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.ifpb.edu.br>> Acesso em: 01 outubro 2014.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO CEARÁ. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.ifce.edu.br/informacao/perguntas-frequentes/licitacoes.html>> Acesso em: 18 janeiro 2015.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de Direito Administrativo**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MACHADO JÚNIO, Agapito. **Concursos públicos**. São Paulo: Atlas, 2008.

MAIA, Márcio Barbosa; QUEIROZ, Ronaldo Pinheiro de. **O regime Jurídico do concurso público e o seu controle jurisdicional**. São Paulo: Saraiva, 2007

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

MEDAUAR, Odete. **Direito Administrativo Moderno**. 13. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2009.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 32 ed. São Paulo: Malheiros, 2006.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Regime dos servidores da administração direta e indireta**. 1. ed. São Paulo: Malheiros, 1990.

NASCIMENTO, A. M. **Iniciação ao Direito do Trabalho**. São Paulo: LTR, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de; **Sistemas, Organizações e Métodos:** uma abordagem gerencial. 20 eds. - São Paulo: Atlas, 2011.

PARASURAMAN, A. **marketing research**. 2. ed. Addison Wesley Publishing Company 1991.

SLACK, Nigel; CHAMBER, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TURBAN, Efraim; VOLONINO, Linda. **Tecnologia da informação para gestão:** em busca do melhor desempenho estratégico e operacional. Porto Alegre: Bookman, 2013.

VIANA, João José; **Administração de Materiais:** um enfoque prático. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

## APÊNDICES

### **APÊNDICE A - Questionário de análise da divisão de atividades de cada colaborador da Secretaria da Reitoria no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba.**

Prezado(a) Colaborador(a),

Este questionário foi elaborado pela estudante de Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, para o Trabalho de Conclusão de Curso - TCC. O objetivo da pesquisa é meramente acadêmico e visa analisar como está configurada a divisão das atividades dos colaboradores da instituição.

Agradecemos a sua colaboração.

01º) Você é colaborador:

( ) Servidor Público

( ) Terceirizado

02º) Existe alguma forma de treinamento comum a todos os colaboradores quando iniciam a prestação de serviços no IFPB?

( ) Sim

( ) Não

03º) Você saberia diferenciar acúmulo de função e desvio de função?

( ) Sim

( ) Não

04º) Se você respondeu afirmativo na questão anterior, você acha que está atuando em:

( ) Desvio de função

( ) Acumulo de função

( ) Nenhuma das opções

Quais são as atividades que justificam sua resposta \_\_\_\_\_

---

---

05º) Você tem recebido algum tipo de benefício/ gratificação para desempenhar outra atividade em seu trabalho?

( ) Sim

( ) Não

06º) Caso sua resposta tenha sido “sim” na pergunta anterior, como é efetuado este pagamento?

( ) Expresso no seu contra cheque

( ) Realizado por terceiros (reais beneficiários do serviço).

07º) Em seu ambiente de trabalho existe uma divisão de tarefas?

( ) Sim, cada um desempenha um tipo de atividade específica

( ) Não, o trabalho é feito em equipe.

08º) Em caso positivo está divisão tem se demonstrado eficiente?

( ) Sim

( ) Não

09º) Em sua opinião, o serviço terceirizado beneficia/ otimiza a prestação de serviços ao público?

( ) Sim

( ) Não